

**O Jornal interno como canal de relacionamento  
com o chão de fábrica:  
o caso Michelin – unidade Campo Grande**

Michelle Cêa Santos

Monografia apresentada à Escola de  
Comunicação Social da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro como parte  
dos requisitos necessários à conclusão do  
curso de Comunicação Social,  
habilitação em Jornalismo.

Orientador:  
Prof. Dr. Micael Herschmann

Rio de Janeiro  
2005

**O Jornal interno como canal de relacionamento  
com o chão de fábrica:  
o caso Michelin – unidade Campo Grande**

Michelle Cêa Santos

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social.

Aprovada por:

\_\_\_\_\_- Orientador  
Prof. Dr. Micael Herschmann

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. João Freire Filho

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Ilana Strozenberg

Rio de Janeiro  
2005



## **AGRADECIMENTOS**

A grande mulher Célia, minha muito-mais-que-avó, por sempre ter sido um instrumento de Deus na abertura dos caminhos da minha vida. Agradeço pela mão amiga nos momentos mais difíceis e pelas orações. Tenho uma dívida eterna contigo, vó.

A Solange, igualmente grande mulher e amiga. Agradeço pelas orações, pelos conselhos e pela força contagiante que só você tem, mãe. Amo você.

Ao meu tio Wilson, a quem entrego, com muito orgulho, a faixa de pai e amigo. Imprescindível.

A minha irmã Marcelle. Obrigada por existir.

Ao Wallace, tia Eliane e tio Joaquim, pelo amor e apoio incondicional. Vocês são especiais!

A Mônica, que me apresentou o “maravilhoso mundo da comunicação empresarial”.

A minha amiga Francilene, ou Fran, Franci, Lene, Franfrinha... obrigada pela amizade. Que Deus continue sustentando esse carinho.

Aos meus amigos de todas as horas, Ivisson e Rodnei.

Aos meus amigos da ECO, Luana, Mariana, Célio, Thiago, Bruno, Valmir e Duílio.

Ao professor Micael, que lapidou a minha proposta e deu-me ajuda valiosa. Agradeço pela paciência e presteza dos últimos meses... e pelos textos (inúmeros!).

A todos os professores da Escola de Comunicação da UFRJ, que contribuíram para a minha formação.

A ECO, esse Ser com vida própria, que nos ensina a ter iniciativa e faz a gente sentir falta depois que sai.

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu amado Deus, a quem devo tudo.

*“Senhor, tu tens sido o nosso refúgio, de geração em geração. Antes que os montes nascessem, ou que tu formasses a terra e o mundo, sim, de eternidade a eternidade, tu és Deus”.*

Salm 90, 1-2

*Imagine um córrego  
Há pássaros cantando  
E o vento fresco da montanha  
No céu de um azul limpíssimo  
Aqui nada pode aborrecê-lo  
Ninguém alcança esse lugar secreto  
Sem passagem para o mundo*

*A queda d'água  
Enche o ar de sons gentis  
A água é transparência absoluta*

*Agora, sim, pode-se ver o rosto  
Daquele cuja cabeça  
Você comprime sob a água.*

Fabio Weintraub  
Gerenciamento anti-stress

# 1 INTRODUÇÃO

*Quisera, agora,  
Repartir com você  
Todos os trabalhos  
E os dias.  
Sei - e como dói  
Só o saber nesta hora -  
Os nomes que me confundiam  
Quando a cabeça  
Estava mergulhada em livros.*

Donizete Galvão  
Os nomes

O homem vive em organizações desde o início da humanidade, e isso prova o fato de que não pode sobreviver fora delas. Ele nasce em uma, participa e trabalha em outras durante toda a sua vida. Mas existe um outro fator sem o qual o homem também não sobrevive: comunicação. É através dela que mantém relações com o próximo, nas mais diversas situações, e, principalmente, nas próprias organizações. Portanto, viver em organização pressupõe envolver-se em contínuos processos comunicacionais. E é esse o segredo que muitas - e, aqui, privilegia-se as organizações empresariais - vêm descobrindo e aprimorando ao longo de sua existência.

No contexto empresarial, desenvolver ações de comunicação interna consiste em envolver e mobilizar todos os níveis hierárquicos da empresa, motivar e gerar iniciativas dos funcionários e, principalmente, mostrar-lhes sua importância como parte integrante da engrenagem maior, a empresa, e sua condição estratégica para o bom funcionamento e imagem dela. Quem trabalha em indústria sabe o quanto é importante manter o funcionário informado e em quanto os ruídos na comunicação podem afetá-lo. Sabe também que, em virtude disso, deve-se estabelecer canais de relacionamento que aproximem e integrem toda a equipe, em uma dinâmica de comunicação horizontal.

Assim, o presente trabalho está inserido no universo da comunicação organizacional e tem a proposta de analisar o papel desempenhado pelo jornal interno de empresa no relacionamento com funcionários dos níveis hierárquicos mais baixos do ambiente fabril brasileiro: o chão de fábrica, em um contexto marcado pela implantação e discussão em torno das novas tecnologias. A hipótese é de que o jornal interno permanece como veículo principal em empresas cuja base é o chão de fábrica, onde a difusão das informações é fundamental. Nesse ambiente, o jornal ainda complementa a

ação de outros veículos tradicionais, como o mural, cuja eficiência também é atestada sobre o nível operacional.

Em um momento em que a informação e o conhecimento tornam-se os elementos de valor, superando os bens físicos e tangíveis, e quando os avanços tecnológicos conferem velocidade e difusão à informação, parece contraditório discutir ou mesmo implantar um veículo tão tradicional, cujas raízes estão na Revolução Industrial. Contudo, quando o público-alvo é o chão de fábrica, o jornal interno é um meio eficiente em seus objetivos, pois, como veículo de comunicação interna, motiva, informa e integra os funcionários do grupo. Os resultados podem ser vistos no clima organizacional e na produção.

Desde sua origem, o jornal de empresa está intimamente ligado à iniciativa dos padrões de informar o operariado. No entanto, possui a capacidade de se transformar, ao longo dos diferentes períodos históricos, para atender a necessidades específicas. Assim, na era da informação, quando sofre influência e mesmo concorrência dos meios tecnológicos, o jornal interno já não pode ter os mesmos atributos de décadas atrás.

Por isso, além de mostrar a condição estratégica do veículo no relacionamento com o chão de fábrica, o trabalho enfoca as transformações por que o jornal interno tem passado, para permanecer atraente a esse público e superar a concorrência das novas tecnologias no século XXI. Essas mudanças, por vezes, estão ligadas à própria transformação da condição da comunicação empresarial ao longo das décadas no Brasil, como veremos nos capítulos iniciais.

A partir do estudo de caso da indústria de pneus Michelin - unidade Campo Grande, Rio de Janeiro, busca-se analisar o papel do jornal, nas organizações, no relacionamento com o chão de fábrica, bem como sua interação com outras mídias tradicionais e tecnológicas. Os resultados podem ser vistos a partir de entrevistas e conversas informais com funcionários de diferentes níveis hierárquicos da empresa, além de uma pesquisa quantitativa realizada com fins neste estudo.

Nesse caminho, há quem considere o fim irremediado das publicações impressas no ambiente de empresa, em função da ascensão das novas tecnologias de informação, sem levar em conta os efeitos e sentidos que os meios impressos e tradicionais produzem sobre o chão de fábrica, quando o próprio dia-a-dia do ambiente fabril tem mostrado a subsistência dos veículos tradicionais frente às novas tecnologias. Isso comprova o pensamento de teóricos, que admitem que os meios não são substituídos



por novos meios, e sim, adaptados. Outros, por sua vez, defendem que, apesar de todos os benefícios trazidos pelas novas tecnologias, o acesso democrático ainda não é uma realidade. Cabe explicitar, porém, que o trabalho não pretende incentivar a exclusão do ambiente fabril às tecnologias emergentes, tampouco afirmar a supremacia do jornal interno sobre os meios virtuais no ambiente organizacional – o que seria uma consideração utópica e alienada – já que os avanços tecnológicos são uma tendência global e irreversível.

O presente estudo é resultado de um esforço acentuado no sentido de obter informações precisas e literatura especializada. Apesar da comunicação empresarial ser um campo em ascensão, poucos são os trabalhos que enfocam o jornal interno de empresa e seu histórico no cenário brasileiro. Mais do que isso, há uma carência de reflexão sobre o papel do jornal nas organizações dos dias de hoje, uma vez que os trabalhos teóricos vêm enfatizando crescentemente a influência das novas tecnologias, esquecendo ou desconsiderando os meios tradicionais, que produzem sentido junto ao nível operacional das empresas, aqui, o chão de fábrica.

Por isso, livros como *Jornalismo empresarial: teoria e prática*, de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, e *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*, de Wilson da Costa Bueno, foram de extrema importância. Mesmo sendo comunicadores de épocas diferentes, com pontos convergentes e divergentes, ambos possibilitam uma ampla visão do jornalismo empresarial, o acesso a dados de épocas distintas, já que suas obras analisam períodos diferentes da comunicação empresarial, e, ainda, a postura dos veículos frente às novas tecnologias.

Mas a intensa busca por material bibliográfico obteve outros resultados: textos não só de comunicação, mas também de economia e administração, entrevistas com profissionais renomados da área, como o jornalista e autor Luiz Chinan, pesquisas de opinião e, principalmente, a vivência do tema em questão.

O resultado: três partes que se complementam e se traduzem. A primeira pretende contextualizar o leitor sobre o tema central do trabalho: o jornal interno de empresa. Para isso, parte de uma visão geral das características e atributos do jornalismo, conduzindo a uma visão específica, ou seja, a como essas características manifestam-se no jornalismo empresarial. Em seguida, um percurso pela trajetória desse segmento ao longo da história, no mundo e no Brasil, além das primeiras publicações estrangeiras e nacionais. Para finalizar, um panorama sobre a comunicação empresarial

no País desde a segunda metade do século XX, quando efetivamente a área passa a se desenvolver, até o século XXI, quando a comunicação empresarial ultrapassa os limites das publicações impressas, constituindo um elemento estratégico para toda gestão de empresa e aliando-se às novas tecnologias de informação.

A segunda parte consiste em justificar, junto ao leitor, a importância do jornal como produtor de sentidos para o chão de fábrica, mesmo com o advento das novas tecnologias. Conta, para isso, com o embasamento teórico de Marshall McLuhan, Alberto Dines e Luiz Chinan, defensores da idéia de que veículos não são substituídos por outros. Para comprová-la, vale-se de pesquisas sobre jornalismo empresarial, realizadas em décadas diferentes, como a de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, da década de 80; a de Wilson da Costa Bueno, dos primeiros anos do século XXI, e a da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), realizada em 2002. O cruzamento dos dados obtidos, além de possibilitar uma nova trajetória histórica, traça o perfil do jornal de empresa do século XXI, ou seja, como deve ser na prática para permanecer em condição de concorrência com as novas tecnologias e manter-se alcançando o chão de fábrica.

A terceira parte é o estudo de caso, que mostra a Michelin em uma visão holística da organização e sua atuação pelo mundo. Feito isso, parte para estudar a unidade de Campo Grande (ou Unidade CGR) desde sua inauguração e os primórdios da área de comunicação na fábrica. Partindo do primeiro jornal interno, o estudo faz uma análise dos veículos que surgem daí, além do contexto em que se inserem e de seus objetivos e relação com o chão de fábrica. Para finalizar, uma pesquisa com base no atual jornal da unidade pode mostrar a real importância desse meio de comunicação para a fábrica, o uso do veículo pelos funcionários, sua integração a outros meios e as características que agradam e atingem efetivamente a esse público no século XXI, para quem o jornal deve se modernizar, sob pena de perder sua atratividade.

## **2 CONTEXTUALIZANDO O DEBATE**

A Comunicação empresarial, hoje, tem caráter estratégico como canal de relacionamento com os diversos públicos de uma organização, sejam eles internos ou externos. Dentro dela, um segmento torna-se cada vez mais importante para os funcionários, inclusive, como vantagem competitiva para as empresas: as ações de

comunicação interna. É aí que se localiza, dentre outras atividades, a publicação dos veículos empresariais, como jornais, revistas e boletins, também conhecidos como *house-organs* – nomenclatura que causa polêmica entre os especialistas.

Nesse contexto, o jornal interno é produzido para atender a objetivos específicos e, por isso, desde seus primórdios, passa por diversas transformações, tanto no conteúdo quanto no aspecto gráfico, que refletem as circunstâncias históricas e as necessidades de comunicação que elas suscitam.

## 2.1 O Jornal interno de empresa

O jornalismo, enquanto uma atividade da comunicação, apresenta as seguintes características: atualidade, periodicidade, universalidade e difusão.<sup>1</sup>

Nessa abordagem, atualidade é a transmissão de fatos novos, do presente. Por periodicidade, entende-se a publicação regular das notícias e está intimamente relacionada à atualidade. A universalidade refere-se à variedade de informações, de naturezas distintas. À difusão, relaciona-se a necessidade de utilização de canais para transmitir, difundir as mensagens.

Essas características assumem, no jornal interno de empresa, um significado todo especial.<sup>2</sup> Assim, a universalidade passa a compreender todas as mensagens que interessam à comunidade empresarial, tendo como base a política da empresa (que, aqui, determina a política editorial do veículo) e a abertura que ela confere aos variados temas. O autor Francisco Gaudêncio Torquato do Rego faz mais considerações sobre o veículo:

Por princípio, ela tenta evitar todo tipo de mensagem sensacionalista, escandalosa, ou informações que possam provocar dúvidas quanto à integridade da empresa ou das pessoas, ou que ponham em xeque as normas empresariais. A informação empresarial não deve causar prejuízos aos interesses da empresa ou da coletividade.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> GROTH *apud* REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Summus, 1987. p. 35.

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>3</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 41.

Dessa forma, o jornal empresarial informa sobre assuntos que são notícia para o colaborador interno e que, quase sempre, não interessam à grande mídia, por não almejarem a polêmica e o furo jornalístico.

A periodicidade é ampla no jornal de empresa, pois é medida pelos intervalos de tempo entre as edições publicadas, o que faz com que os fatos atuais sejam os acontecidos nos meses anteriores à edição e os que estão por acontecer nos meses seguintes. Nesse sentido, a atualidade perde a rapidez e a efemeridade do jornalismo diário.

A atualidade também é influenciada pelos esquemas de difusão do jornal interno. Embora, por sua periodicidade, tal veículo tenha um limite de duração maior do que o dos veículos diários, fatores como dispersão geográfica e os sistemas tradicionais de distribuição tornam difícil o acesso simultâneo de várias pessoas e, conseqüentemente, a leitura paralela. Por isso, aqui, a atualidade assume sentidos diferentes para cada indivíduo.

O jornal impresso é um dos elementos mais importantes da comunicação interna no ambiente organizacional ainda hoje. Dirigido ao público interno, visa a manter um canal de relacionamento com este e com seus familiares e, ainda, atinge um terceiro segmento, a comunidade externa, através de visitantes e prestadores de serviços, que acessam o veículo no ambiente de empresa através de salas de visita, espaços de comunicação, entre outros. De periodicidade variável (quinzenal, mensal, bimestral), o jornal é produzido pela empresa com finalidades como fornecer informação e educação, e atingir a integração e motivação dos funcionários, atingindo outros resultados, por conseqüência. O formato e o número de páginas são variáveis, bem como as formas de distribuição (pelo correio, em mãos, nos setores): formato tablóide, A4; e quatro, oito, doze páginas são exemplos encontrados, mas não se trata de regra; aliás, nesse sentido, as empresas têm liberdade de adotar qualquer formato ou quantidade de páginas, dependendo apenas da função a que se destina o jornal.

### **2.1.1 A Imprecisão terminológica de *house-organ***

A imprecisão é apontada pelo autor Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, em *Jornalismo empresarial: teoria e prática*.<sup>4</sup> Segundo ele, nos primeiros anos do

---

<sup>4</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 32-33.

jornalismo empresarial, nos Estados Unidos, o termo *house-organ* – ainda muito usado hoje em dia – compreende as publicações destinadas ao público externo das empresas, apesar de significar “órgão da casa”.

Para evitar problemas causados pela designação de publicações internas e externas com o mesmo nome, a Conferência dos Presidentes das Entidades Filiadas à Federação das Associações Europeias de Redatores de Jornais de Empresa (FEIEA), em 1958, em Haia, na Holanda, decide adotar a expressão *house-journal* para nomear o jornal interno empresarial, e manter *house-organ* para as publicações destinadas ao público externo.

Entretanto, a iniciativa acentua o problema na medida que acarreta fortes objeções de autores devido ao “paradoxo terminológico” e pelo fato de que muitos, ainda hoje, nomeiam as publicações internas de *house-organs* – é o caso de Wilson da Costa Bueno e Luiz Chinan, autores muito citados no decorrer deste estudo.

Basta observar a definição adotada por Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Guimarães Barbosa, no *Dicionário de Comunicação*, para comprovar o uso “impreciso” e freqüente do termo:

Do inglês, *house-organ*, literalmente, órgão da casa. Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo diretamente ligados à organização. São também bastante usadas as expressões jornal de empresa e revista de empresa, mas o conceito de *house-organ* abrange essas duas formas.<sup>5</sup>

Ainda nesse sentido, adotar o termo *house-organ* é também referir-se a outros veículos, como o boletim e a revista, além das versões eletrônicas, como circuitos de rádio e televisão<sup>6</sup>, quando, aqui, o objetivo é analisar especificamente o jornal impresso.

Assim, para evitar maiores contradições, o presente trabalho utiliza a expressão “jornal interno” para se referir ao veículo impresso destinado aos funcionários de empresa, e reserva a expressão *house-organ* tão somente às citações dos autores, aqui presentes, que a adotam.

<sup>5</sup> RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>6</sup> KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4.ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001. p. 142.

## 2.2 Jornalismo empresarial: cenários e história

O verdadeiro surgimento do jornalismo empresarial está diretamente relacionado à Revolução Industrial, embora, segundo Torquato do Rego<sup>7</sup>, muitos autores apontem as cartas circulares<sup>8</sup> das cortes da Dinastia Han na China, em 202 a.C., como as precursoras desse segmento jornalístico. Para Boanerges Lopes, essas cartas representam, desde muito longe, “a necessidade de divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas”.<sup>9</sup>

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII e, posteriormente, expandida pela Europa, significa a substituição da ferramenta pela máquina e contribui para consolidar o Capitalismo como sistema de produção dominante. Esse período histórico é considerado um momento revolucionário, com impactos diretos sobre a sociedade, a economia e a tecnologia.

Tradicionalmente, considera-se o início da Revolução Industrial a partir da mecanização da indústria têxtil na Inglaterra: invenções como a lançadeira automática de John Kay, a máquina hidráulica de Richard Arkwright, o tear de Samuel Crompton, o tear mecânico de Edmund Cartwright e a máquina à vapor patenteada por James Watt deram grande impulso à indústria de tecidos.

A consequência do processo de mecanização é o gradativo desaparecimento das “pequenas indústrias rurais e domésticas da Inglaterra (e posteriormente de outros países)”<sup>10</sup>, cujas bases são as práticas agrícolas, o artesanato e a manufatura.

Na esfera social, o principal desdobramento da Revolução Industrial é o surgimento do proletariado urbano (classe operária). Uma causa é o deslocamento da população rural para as cidades, intensificando, em larga escala, as concentrações urbanas e criando, paralelamente, reserva de mão-de-obra barata.

O crescimento e a automatização das indústrias da cidade passam a surtir efeitos sobre a vida do trabalhador braçal. Habitado aos contatos pessoais e familiares no

---

<sup>7</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 17.

<sup>8</sup> Nas cartas circulares são publicadas as decisões e realizações da Dinastia Han, fundada por Liu Pang. Durante os 418 anos dessa dinastia, a China vive uma fase de grande progresso econômico e cultural devido à intensificação das relações comerciais com o Oriente Médio.

<sup>9</sup> LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 2003. p. 11.

<sup>10</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p.18.

ambiente de trabalho, depara-se com uma ruptura a partir da nova relação entre patrão e empregado e o surgimento de relações contratuais, acarretando uma distância acentuada entre a administração central e as bases operárias.

Por outro lado, o choque com a cultura urbana cria, nos trabalhadores oriundos do campo, dificuldades em manterem relações pessoais na indústria em ascensão.

A ampliação das indústrias também dificulta o operário em entender sua real posição na configuração global da empresa. A produção em larga escala dividida em etapas, além de tornar cada vez mais complexa a divisão do trabalho e segmentar as estruturas da empresa, distancia o trabalhador do produto final, uma vez que grupos diferentes dominam apenas uma etapa da produção.

Em *Tempos Modernos*, filme produzido em 1936 e interpretado por Charles Chaplin, há uma crítica a essa “alienação” do trabalhador dentro do ambiente fabril. Embora em uma época diferente da do filme, os primórdios da Revolução Industrial também caracterizam-se pela intensificação da divisão do trabalho e a tentativa de integração do homem à máquina. Interpretando Carlitos, Chaplin ironiza a robotização de uma linha de montagem. Para Telenia Hill,

Carlitos é a caricatura séria de um homem inocente. E é justamente a partir de seu ridículo e de sua alienação que se começa a refletir sobre o semelhante. A alimentação não está ligada à necessidade de viver; dá-se de comer como se lubrifica uma máquina, para garantir seu pleno funcionamento.<sup>11</sup>

Segundo a autora, por sua “falta de jeito”, Carlitos é o proletário “revoltado” contra a máquina” – uma realidade bem presente no cenário da Revolução Industrial.

É nesse contexto de barreiras internas ao ambiente fabril, que surge o jornalismo empresarial, com a publicação de jornais para os funcionários. De acordo com Torquato do Rego, seu objetivo é “familiarizá-los com o ambiente e a própria política da organização e de diminuir as distâncias físicas entre a administração central e a base operária”.<sup>12</sup> Não se pode esquecer, porém, de que apesar desses objetivos, trata-se de um veículo elaborado pela chefia, com todos os efeitos que isso implica.

---

<sup>1</sup> HILL, Telenia. De *Tempos Modernos* a *Matrix*: do contexto midiático da narrativa fílmica a uma reflexão, na contemporaneidade, sobre liberdade, reducionismo e complexidade. *Semiosfera*, ano 3, n.7, dez. 2004. Disponível em: [www.eco.ufrj.br/semiosfera](http://www.eco.ufrj.br/semiosfera). Acesso em: 13 abr. 2005.

<sup>1</sup> <sup>2</sup> REGO, op. cit., 1987, p. 18.

Por outro lado, fatores externos ao domínio das empresas também acentuam a importância de se adotar canais de informação corporativos. As novas formas de produção, ao acirrare a competição de mercado, criam a necessidade de investimentos em mecanismos de comunicação para tornar as organizações conhecidas e, assim, conquistarem a preferência do público.

O avanço tecnológico dos instrumentos da comunicação, a partir do século XIX, dá novos rumos à impressão e baixa os custos da produção de jornais, incentivando as empresas a editarem seus próprios veículos.

Segundo Giovanni Giovannini, uma aparente paralização acomete os instrumentos de produção desde o século XV, com a prensa de tipos móveis de Gutemberg, até o final do século XVIII.<sup>13</sup> A visão se confirma nas palavras de Lorde Francis Williams: “A imprensa levou mais tempo para ser afetada pela Revolução Industrial do que os outros setores, mas quando as inovações mecânicas surgiram, as transformações foram rápidas”.<sup>14</sup>

Assim, em pouco tempo, a indústria da comunicação experimenta a invenção da prensa rotativa e, posteriormente, das linotipos<sup>15</sup>, descritas a seguir:

Realmente, a inovação é surpreendente desde as primeiras fases de experimentação prática. Nada mais de tipos isolados alinhados manualmente um junto ao outro, no componedor antes, e na página depois, mas sim um texto reproduzido linha por linha segundo a largura escolhida para determinado tipo de composição, e tudo isto numa velocidade de 5 a 6 mil batidas horárias sobre o teclado, com a utilização de um único operador.<sup>16</sup>

Outra questão vincula-se ao surgimento dos meios de comunicação de massa e ao crescente fluxo de informações. Segundo Melvin L. De Fleur e Sandra Ball-Rokeach, o primeiro veículo de massa surge em meados da década de 1830, em Nova Iorque, quando são encontrados meios de financiar um jornal barato para ampla distribuição e concebidas as técnicas para rápida impressão e distribuição: “A terceira década do século XIX, pois, viu a tecnologia da impressão rápida e a idéia básica de um jornal combinarem-se no primeiro verdadeiro veículo de comunicação de massa”.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> GIOVANNINI, Giovanni (Org.). *Evolução na comunicação: do sílex ao silício*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987. p. 144.

<sup>14</sup> WILLIAMS *apud* REGO, *op. cit.*, 1987, p. 19.

<sup>15</sup> O nome “linotipo” surge das palavras de um tipógrafo impressionado com a máquina, durante testes: “*one line of types!*” (“uma linha de tipos!”).

<sup>16</sup> GIOVANNINI, *op. cit.*, p. 178.

<sup>17</sup> DEFLEUR, Melvin; BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da comunicação de massa*. 5.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. p. 39.



A idéia desse veículo é a produção de um jornal barato que possa ser vendido nas cidades, não por meio de assinaturas, mas por exemplares avulsos. O *New York Sun* é que dá início a essa era, em 1833, com o lema “Brilha para TODOS”. Seu conteúdo baseia-se no noticiário local, histórias e sensacionalismo, ocasionando forte atração sobre as classes trabalhadoras de Nova Iorque e também acirrada oposição. Em seis meses, a circulação diária do jornal é elevada para oito mil exemplares. Com isso, o sucesso do jornal de massa ocasiona, em pouco tempo, a expansão do veículo pelo mundo.

Mas é no início do século XX, com a invenção do cinema, do rádio e da televisão, que a era da comunicação de massa inicia-se.<sup>18</sup> Devido à expansão desses meios, o sociólogo norte-americano Charles Horton Cooley observa, em 1909, a existência de quatro fatores intrínsecos aos veículos, a saber: expressividade (amplitude de idéias e sentimentos); permanência do registro (superação do passar do tempo); presteza (superação do espaço) e difusão (acesso a todos).<sup>19</sup>

É nesse cenário de expressividade e concorrência dos meios de comunicação de massa, com ampla oferta de informações, por vezes contraditórias, sensacionalistas e capazes de confundir a audiência (o que ocasiona o termo “jornalismo amarelo”<sup>20</sup>), que o jornalismo empresarial reafirma seu valor como meio de orientação do trabalhador.

No início do século, a expansão da imprensa trabalhista – graças ao fortalecimento dos movimentos sindicais nos Estados Unidos e na Europa – contribui para a expansão do jornalismo empresarial. O jornal interno transforma-se em um veículo de reação dos empresários às informações de interesse dos sindicatos, divulgadas pela imprensa sindical junto ao operariado. Expandindo as publicações corporativas, o empresariado passa a apresentar, ao funcionário, sua versão dos assuntos.

Com o tempo, as publicações empresariais tornam-se um instrumento de comunicação tanto descendente (dos centros de decisão para a base operária), quanto ascendente (da base para os centros de decisão). A idéia inicial é transformada e passa à condição de meio utilizado para o aumento da produção e a obtenção de lucro.

---

<sup>1</sup> <sup>8</sup> *Ibid*, p. 59.

<sup>1</sup> <sup>9</sup> COOLEY *apud* DEFLEUR; BALL-ROKEACH, *op. cit.*, p. 40.

<sup>2</sup> <sup>0</sup> A nomenclatura foi criada na década de 1890, quando os jornais, a fim de conquistarem mais leitores e expandirem sua circulação, publicam notícias sensacionalistas de todo tipo.

O desenvolvimento das relações públicas intensifica, junto aos empresários, a importância das publicações empresariais na criação de uma boa imagem diante dos públicos de interesse da organização, dentre os quais está o público interno. Para Cicília Krohling Peruzzo,

As Relações Públicas surgem em circunstâncias em que os conflitos de classe se tornam mais fortes nas democracias burguesas e elas se explicitam como função persuasiva tentando fazer corrigir os interesses de toda a sociedade nos interesses do capital. [...] Na verdade, as Relações Públicas são uma necessidade do modo de produção capitalista. A evolução do Capitalismo requer o surgimento e evolução das Relações Públicas. Portanto, para entendê-la em sua radicalidade há que entender o modo de produção capitalista [...]. As Relações Públicas procuram envolver os trabalhadores nos objetivos da empresa como se fossem os seus próprios. Esse envolvimento mental cria condições para que o trabalhador seja alguém que produz mais motivado pela satisfação pessoal e predisposto à cooperação. Procura-se, pois, potencializar essa força produtiva (a cooperação) para aumentar a produtividade do trabalho e a produção, o que aumenta o trabalho não pago e barateia o valor da força de trabalho, aumentando a exploração.<sup>21</sup>

Segundo Gerson Moreira Lima, a história das relações públicas é classicamente dividida em quatro fases.<sup>22</sup> A primeira data de antes de 1900, quando da frase “o público que se dane”, dita pelo dirigente da Pensilvania Railroad, William Vanderbilt, como resposta às queixas dos usuários da ferrovia. A segunda fase localiza-se entre 1900 e 1919 e é melhor definida pela expressão “o público deve ser informado”, devido ao incentivo às pequenas poupanças para aplicações em grandes empresas, através da Bolsa de Valores. A terceira, situada entre 1919 e 1929, é uma consequência dos investimentos realizados no período anterior: “o público quer ser informado” sobre seus investimentos. Por fim, após 1930, “o público exige ser informado” como forma de se evitar problemas semelhantes aos consequentes à quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929, e ao desespero da “grande depressão”.

Outra classificação é feita por Jean Chaumely e Denis Huisman, que apontam o aparecimento de Ivy Lee como o marco para o surgimento das relações públicas.<sup>23</sup> É ele quem monta o primeiro escritório na área, no ano de 1906, em Nova Iorque, e é contratado por John D. Rockefeller, poderoso e impopular empresário dos Estados Unidos, após a chamada “greve sangrenta” da Colorado Fuel and Iron Company, uma empresa do Grupo Rockefeller. O empresário é acusado de mandar a polícia atirar nos

<sup>21</sup> PERUZZO *apud* LIMA, Gerson Moreira. *Releasmania: uma contribuição para o estudo do “press-release” no Brasil*. São Paulo: Summus, 1985. p. 28.

<sup>22</sup> LIMA, *op. cit.*, p. 28.

<sup>23</sup> CHAUMELY; HUISMAN *apud* LIMA, *op. cit.*, p. 29.

trabalhadores para acabar com a paralisação, além de travar lutas, sem medir esforços, às pequenas e médias empresas, com fim ao monopólio. Contudo, segundo José Xavier de Oliveira, “Ivy Lee conseguiu fazer passar esse ogro por um benfeitor da humanidade, mercê de simples golpe de varinha de mágica; o milagre realizou-se precisamente nessa primeira campanha de relações públicas”.<sup>24</sup>

Como profissional de relações públicas, Ivy Lee intermedia a posição da empresa frente à imprensa, respeitando a opinião pública, e procura recuperar a imagem do empresariado norte-americano na figura de Rockfeller. Para isso, oferece aos jornais informações corretas e interessantes para o público sobre a empresa, ficando à mercê da sociedade o julgamento das matérias que, do outro lado, denigrem a imagem de Rockfeller. Para atestar credibilidade, Ivy Lee também se dispõe aos jornalistas para detalhar qualquer questão.

### 2.2.1 Primeiras publicações empresariais

Em *Jornalismo empresarial: teoria e prática*<sup>25</sup>, Torquato do Rego relaciona aqueles que, segundo dados disponíveis, seriam os primeiros jornais publicados por empresas. Normalmente situadas em meados e fins do século XIX, essas publicações experimentam significativo aumento no número de publicações e na importância dentro do ambiente de empresa ao longo do século XX.

A primeira publicação empresarial regular é *Lowell Offering*, uma iniciativa de operários da Lowell Cotton Mills, em Massachusetts, Estados Unidos. A iniciativa unilateral, porém, diferencia-na das publicações atuais. A partir de 1847, passa a se chamar *New England Offering* e a publicar, até 1850, poemas e prosas dos colaboradores, passando os exemplares a serem vendidos ao público.

A publicação *The Mechanic*, da empresa H. B. Smith Company, editada em 1847, destina-se aos clientes, e não aos funcionários da organização.

O jornal alemão *Friedensblatt für unser Haus*, que quer dizer, “Jornal da Paz para a Nossa Casa”, é publicado em 1859, por um fabricante de tecidos, a fim de manter a paz social momentaneamente ameaçada no período em questão. No entanto, não se torna uma publicação periódica.

---

<sup>2</sup> OLIVEIRA *apud* LIMA, *op. cit.*, p.29.

<sup>2</sup> <sup>5</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 17-29.

A publicação *The Travelers Record*, posteriormente chamada de *Protection*, surge nos Estados Unidos em 1865. Editada pelas Travelers Insurance Companies, tem caráter periódico e sua tiragem é equiparada a das revistas de grande circulação do país da época. No entanto, seu público-alvo são os representantes da empresa.

O primeiro jornal a ser produzido para os funcionários é *Bergmannsfreund*, que significa “O Amigo dos Mineiros”, na Alemanha de 1870. A publicação, no entanto, só se torna independente em 1893, uma vez que, até então, é editada como suplemento ao *Saarbrucker Zeitung*.

Sendo assim, o primeiro jornal destinado aos funcionários e dentro dos moldes do jornalismo empresarial atual é *The Triphammer*, publicado em 1885, pela Massey Harris Cox nos Estados Unidos.

O *NCR Factory News* é editado pela National Cash Register Company, em 1887, nos Estados Unidos e, assim como o anterior, atende aos requisitos do jornalismo empresarial contemporâneo.

A partir de 1888, os jornais de empresa surgem periodicamente em vários países, notadamente com aumento de número e credibilidade – progresso que é interrompido pela Primeira Guerra Mundial (1914 -1918).

Ao término do conflito, porém, há um surto dos jornais de empresa, por motivos diversos, com a necessidade dos jovens egressos dos campos de batalha ingressarem nesse sistema em expansão, e mesmo tensões sociais e reivindicação dos direitos pelos trabalhadores.<sup>26</sup>

Em um movimento contrário, países como os Estados Unidos, sofrem, no pós-guerra, queda constante na circulação dos jornais de massa, que sequer alguns aperfeiçoamentos da tecnologia conseguem reverter. Melvin L. DeFleur e Sandra Ball-Rokeach atribuem a esse movimento o surgimento de novos meios na década de 20, como revistas noticiosas e o filme.<sup>27</sup>

A quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, e a conseqüente crise econômica afetam, em medidas moderadas, o progresso do jornalismo empresarial. A permanência e intensificação da atuação da imprensa trabalhista nos Estados Unidos e na Europa, devido às demissões e redução de salários dos trabalhadores, implica a manutenção, por parte das empresas, de seus veículos jornalísticos como meios de resposta.

---

<sup>2</sup> <sup>6</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 22.

<sup>2</sup> <sup>7</sup> DEFLEUR; BALL-ROKEACH, *op. cit.*, p. 74.

Na década de 30, a comunicação empresarial nos Estados Unidos chega à Academia, com a criação de cadeiras nas Universidades de Yale, Harvard e Columbia, nos cursos de administração. A passagem para os cursos de Comunicação Social acontece posteriormente.

O período da Segunda Guerra Mundial (1938-1945) é novamente de relativização do progresso do jornalismo empresarial, seguido de expansão, após o término do conflito. A recessão da economia, ocasionada pelo evento, suscita, entre os dirigentes de empresa, um pensamento ainda comum nos dias de hoje: ao ignorarem sua importância nos momentos de crise, optam por “cortar” as publicações empresariais.

Vale destacar o trabalho de Dieter Hintze, ao agrupar os jornais de empresa em três grupos históricos distintos, a saber: fase patriarcal, protetoral e cooperativista.<sup>28</sup> Embora seja uma divisão considerada “simplista”, uma vez que as publicações podem assumir, em momentos distintos, mais de um caráter, trata-se de uma iniciativa válida, quando os conceitos são pertinentes no que tange a algumas experiências já abordadas.

A fase patriarcal, segundo o autor, equivale àquela em que o jornalismo empresarial apresenta características paternalistas, ou seja, quando as publicações são produzidas unicamente pela empresa, bem como os textos, sem qualquer pretensão externa a de manutenção da ordem em vigor.

No período protetoral, o caráter descendente das publicações permanece, entretanto, os dirigentes da empresa, cientes da tomada de consciência pelos trabalhadores, preocupam-se com as tensões sociais e tentam, por meio dos veículos, solucioná-las; adotam, para isso, uma postura protetoral com relação aos funcionários.

Já no período cooperativista, tanto os dirigentes como os funcionários são responsáveis pela publicação. Assim, o jornal passa de um meio veiculado da direção para os trabalhadores a um veículo aberto às mensagens destes.

### **2.3 Jornalismo empresarial: a trajetória do Brasil**

No Brasil, o jornalismo empresarial começa tardiamente, se comparado com as produções dos Estados Unidos e da Europa. Torquato do Rego considera que o progresso desse segmento jornalístico acompanha o processo de industrialização do

---

<sup>28</sup> HINTZE *apud* REGO, *op. cit.*, 1987, p. 22-24.

país, iniciado somente a partir da revolução política de 1930.<sup>29</sup> Nessa década, a economia brasileira é remodelada com base na indústria, até então pouco significativa no país. Segundo Boris Fausto, “a indústria se caracteriza, nesta época, pela dependência do setor agrário exportador, pela insignificância dos ramos básicos, pela baixa capitalização, pelo grau incipiente de concentração”.<sup>30</sup> Com base nisso, os anos quarenta equivalem aos primórdios do jornalismo empresarial no Brasil; os anos cinquenta, à expansão, e os sessenta, ao seu estabelecimento.

Por outro lado, a expansão do jornalismo empresarial está associada ao desenvolvimento das relações públicas no país, devido ao fato de muitos autores remeterem à área a função de editar as publicações internas da empresa – o que é uma questão polêmica ainda hoje.

O Brasil é o primeiro país a reconhecer a profissão de relações públicas, em 1967, apesar dos primeiros departamentos da área datarem da década de 50. Por exemplo, em 1951, é criado o departamento de relações públicas da Cia. Siderúrgica Nacional. Em 1954, é a vez do Departamento de Águas e Esgotos de São Paulo. No entanto, a iniciativa da Light é a precursora desse movimento, pois surge oficialmente em 1914.

### 2.3.1 Primeiras publicações nacionais

O *Boletim Light*, fundado em 1925 por funcionários da organização, é o pioneiro do jornalismo empresarial no Brasil. No entanto, a iniciativa dos funcionários descaracteriza a publicação quanto aos moldes do jornalismo atual.

A revista *General Motors*, editada pela General Motors do Brasil, em 1926, é distribuída mensalmente aos operários nos horários de saída do trabalho. A publicação é renomeada algumas vezes: *General Motors Brasileira*, *Chevrolet Brasileiro* até *Vida na GMB* em 1949.

A revista *Nossa Estrada* começa a ser publicada mensalmente em 1929 pelos funcionários da Estrada de Ferro Sorocabana, que contam com o subsídio da ferrovia e

---

<sup>2</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 26.

<sup>3</sup> FAUSTO, Boris. *A Revolução de 30*. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 19.

anúncios e assinaturas dos demais operários. A iniciativa unilateral, a cobrança de assinaturas e a publicação de anúncios pagos também descaracterizam-na quanto ao gênero.

No Brasil, a produção acentuada de publicações empresariais acontece a partir da década de 40 e estende-se pelas décadas seguintes. Entre elas estão: o *Informativo Renner*, da A. J. Renner em 1945; a *Revista do Banco do Brasil*, de Porto Alegre; o *Boletim Preto e Branco*, da Livraria Globo; o *Informativo Agrímer*, do então Banco Agrícola Mercantil; o *Boletim Eberle*, da Metalúrgica Eberle em Caxias do Sul; o *Informativo Wallig*, da Metalúrgica Wallig; o *Aluminito*, da Alcan Alumínio do Brasil em 1954; *Revista Ipiranga*, da refinaria de petróleo Ipiranga em 1960; *Atualidades Nestlé*, da Nestlé em 1962; *Revista da Shell*, entre os anos 60 e 70.

## 2.4 Comunicação empresarial nas décadas de 70 e 80

A fase anterior à década de 70 equivale ao período de ações fragmentadas da comunicação empresarial. A inexistência, em sua maioria, de um departamento especializado pelo relacionamento com os públicos da empresa acarreta a prática de ações isoladas, realizadas por profissionais de áreas diferentes e sem ligação.<sup>31</sup>

Em 1967, a fundação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (ABERJE) tenta sistematizar os trabalhos do setor, pouco conhecido no Brasil à época e cujas publicações raramente apresentam boa qualidade, haja vista o imprevisto característico desse momento.<sup>32</sup> Observe o que Torquato do Rego, nos anos 80, escreve sobre a instituição:

A ABERJE tem desenvolvido um trabalho no sentido de institucionalizar as atividades jornalísticas na empresa, seja através de convenções ou de normas, instruções e diretrizes de atuação e orientação. Apesar das dificuldades e da mentalidade que ainda impera em boa parte do empresariado brasileiro (até o momento não suficientemente esclarecido para considerar a publicação como necessidade vital em sua política de comunicação), a ABERJE vai firmando sua imagem.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003. p. 4.

<sup>32</sup> No mesmo ano, antes da fundação da ABERJE, a Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE) promove o I Concurso Nacional para escolher as melhores publicações empresariais.

<sup>33</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 28.

A implantação dos primeiros cursos de comunicação no Brasil acontece por volta do mesmo período da criação da ABERJE, o que explica, em parte, o até então baixo número de comunicadores nas empresas.

Hoje, a sigla ABERJE significa “Associação Brasileira de Comunicação Empresarial” e não pode mais ser entendida como uma entidade que trata somente de revistas e jornais de empresas, e sim, da principal entidade representativa da comunicação empresarial e organizacional do Brasil. Com cerca de mil filiados, é responsável por produzir a *Revista Brasileira de Comunicação Empresarial* desde 87; conta com o site sobre comunicação organizacional desde 96; com a criação da ABERJE Editorial e, desde 73, com o Prêmio ABERJE, que premia anualmente os diversos veículos de comunicação de empresas de todo o país:

Em agosto de 2004, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial reuniu, em Ouro Preto, seus diretores e conselheiros para renovar o posicionamento da entidade no contexto atual, suas responsabilidades diante do país, do segmento da comunicação organizacional e, principalmente, de seus associados. Próxima de completar 38 anos, a ABERJE edificou os novos eixos sobre os quais se situará para cumprir sua visão e sua missão, tendo em perspectiva a conjuntura brasileira, bem como as especificidades do setor da comunicação, matéria estratégica e fator de sucesso para organizações de diferentes complexidades, nacionalidades e setores.<sup>34</sup>

A década de 70, por sua vez, marca o início da consciência de uma cultura de comunicação no ambiente empresarial. O desenvolvimento de estruturas de comunicação pelas médias e grandes empresas, a chegada dos profissionais recém-formados e a ascensão da literatura especializada acentuam a importância desse mercado. Contudo, no período, nem mesmo tal expressão (“comunicação empresarial”) é conhecida e, menos ainda, designa o conceito abrangente dos dias de hoje. Ao contrário de outros setores, considerados “vitais” para a empresa, à comunicação, nessa época, cabem os investimentos residuais da organização. Por conta disso, é também a primeira área a receber cortes financeiros em momentos de crise.

Mas é preciso entender o cenário brasileiro nesse período. Em uma retrospectiva histórica, nota-se a instauração do regime militar em 64 e, no ano seguinte, a baixa do AI-2 pelo general Castello Branco, que permite ao presidente da República violar a liberdade de imprensa garantida pela lei de imprensa de 1953. As restrições aumentam

---

<sup>3</sup> <sup>4</sup> NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. 2 v. p.7.



em 1968, com o AI-5, quando o governo general Costa e Silva fecha o Congresso Nacional e impõe total controle dos meios de comunicação de massa, que ficam sujeitos à censura prévia. Essas medidas afetam tanto os meios de comunicação de massa quanto o contexto comunicacional empresarial, quando os jornalistas, egressos da grande imprensa, transferem-se para as organizações.

Nos anos 80, a comunicação empresarial conquista *status* e ultrapassa a edição de publicações ou a organização de eventos e, conseqüentemente, atrai profissionais variados e os próprios recém-formados em comunicação:

Foi durante outro período de autoritarismo que a comunicação empresarial, efetivamente, se implantou no Brasil: final da década de 70 e início da de 80. Com a imprensa cerceada e, conseqüentemente, as redações esvaziadas, os profissionais bandearam-se por onde havia emprego, as empresas, profisionalizando a interface com os jornais, revistas, rádios e TVs.<sup>35</sup>

Contudo, ainda são poucas as empresas que planejam e integram suas atividades de comunicação e muitas as que ainda separam comunicação institucional de comunicação mercadológica, situando os comunicadores na primeira.

Na segunda metade da década de 80, a Rhodia, indústria produtora de insumos químicos, elabora sua Política de Comunicação e torna-a pública. Nela, a comunicação empresarial é tida, pela primeira vez, a partir da integração das várias áreas de comunicação da empresa, que passam a dar apoio às suas estratégias mercadológicas e aos projetos institucionais. Não existem mais ações isoladas de comunicação a partir daí. O fim dos “guetos” de informação e a introdução da comunicação como interface entre todos os seus públicos de interesse é outra iniciativa.<sup>36</sup>

A experiência da Rhodia exerce influência sobre outras organizações e estabelece o caráter fundamental da comunicação para a tomada de decisões. Trata-se também de uma nova postura diante das transformações sociais oriundas do período de redemocratização, iniciado em 85, como mais liberdade à imprensa, o surgimento acentuado das organizações não-governamentais (ONGs), entre outros. Observe:

Segundo o seu plano, a Rhodia passava a “adotar uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, por considerar o risco de omissão mais grave do

<sup>3</sup> <sup>5</sup> BRAGA, Fernando Antonio Pereira. *Manual de comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2004. p.16.

<sup>3</sup> <sup>6</sup> NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2001. p. 14.

que o representado pela defesa de pontos de vista. Afinal, temos o orgulho do que estamos construindo e não há por que esconder o que fazemos. Abandona-se, pois, uma posição de acomodação ou reserva à nossa imagem pública”.<sup>37</sup>

## 2.5 Comunicação empresarial a partir dos anos 90

Nos anos 90, a comunicação empresarial assume dois novos atributos: passa a ser estratégica no processo de gestão e a ser integrada, abandonando o caráter de atividades fragmentadas no ambiente de empresa. Na realidade, ambos conceitos complementam-se.

Dessa forma, a comunicação empresarial passa a ter foco no negócio, ou seja, a estar envolvida no desenvolvimento de estratégias de negócios, passando por todas as áreas da organização. Para Paulo Nassar,

Comunicação estratégica é aquela comunicação que cria valor para a organização e para a sociedade [...] esta qualificação comunicacional se faz presente no ambiente atual da sociedade e das organizações, nos campos das relações institucionais, mercadológicas e organizacionais.<sup>38</sup>

Na realidade, a comunicação, em seu caráter estratégico, baseia-se na integração da administração de todos os campos comunicacionais de uma organização, a saber: o institucional (para formadores de opinião e opinião pública em geral; trata da empresa), o mercadológico (voltada para clientes; cuida da marca, dos produtos e serviços) e o organizacional (para funcionários e familiares), pois todas essas áreas são, juntas, importantes para a criação e manutenção da imagem da empresa e também para a criação de valor organizacional, já que o público percebe a organização por qualquer um desses campos, e não somente pela comunicação mercadológica. Nesse sentido, a vertente institucional (negócio, missão e visão) e a mercadológica (propaganda) também são tidas como paralelas, e não opostas, o que significa que o esforço em formar a imagem da empresa não pode ser visto como antagônico ao da venda de produtos (como acontece normalmente), e sim, complementar.

<sup>3</sup>

<sup>7</sup> *Id.*

<sup>3</sup>

<sup>8</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2005, p. 14.

Para Roberto de Castro Neves, essa segmentação da comunicação empresarial vem de longe, com cada departamento tendo orçamentos e recursos próprios, além de independência para definir estratégias.<sup>39</sup> Nesse momento, cada público tem interesses específicos, sem se preocupar com a empresa em uma visão holística. Nos dias de hoje, porém, clientes, acionistas e funcionários, conscientes de que são cidadãos, querem saber mais da empresa do que apenas sobre produtos e serviços, políticas de Recursos Humanos (RH), entre outros.<sup>40</sup>

Na comunicação integrada há uma íntima ligação entre as áreas de comunicação da empresa e, mesmo que no organograma exista uma divisão das atividades, como assessoria de imprensa, propaganda, relações públicas etc, elas devem estar em um planejamento centralizado em valores e diretrizes únicos no relacionamento com os diferentes públicos, acarretando economia de recursos e de esforços de comunicação, e contribuindo para a criação de valor. Segundo Wilson Bueno,

A comunicação de uma empresa ou entidade se distribui por várias ações ou estratégias, com base em um número – que pode ser grande – de veículos ou canais, reportando-se a um conjunto diversificado de públicos, internos e externos, com discursos – e jargões – também variados, mas é, ou deveria ser, uma só. A imagem de uma organização é o amálgama de um grupo diversificado de elementos.<sup>41</sup>

A comunicação integrada significa “unificar o discurso”, ou seja, emitir “a mesma mensagem para todos os públicos”.<sup>42</sup> A segmentação, nesse sentido, só ocorre na nomeação e definição dos programas e veículos, adequados às características dos diferentes públicos. Os objetivos dessa abordagem são: dar sinergia às mensagens, fazendo com que todos os públicos saibam de todos os assuntos, e evitar dissonâncias no discurso, ou seja, que a fala não condiga com a atitude da empresa.<sup>43</sup> Segundo Paulo Henrique Soares, trata-se do “alinhamento de discurso”, que vem sendo adotado pelas áreas de comunicação de organizações brasileiras.<sup>44</sup>

---

<sup>3</sup> <sup>9</sup> NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 2.ed. p. 67.

<sup>4</sup> <sup>0</sup> *Ibid.*, p.68.

<sup>4</sup> <sup>1</sup> BUENO, *op. cit.*, p.10.

<sup>4</sup> <sup>2</sup> NEVES, *op. cit.*, p.34.

<sup>4</sup> <sup>3</sup> *Id.*

<sup>4</sup> <sup>4</sup> Paulo Henrique Soares é gerente geral da comunicação e imagem da Vale do Rio Doce. Entrevista concedida a Michelle Cêa Santos, por telefone, para o *multiplacomunica*, informe eletrônico da *Múltipla Comunicação*. 15 jul. 2004. Disponível em: [www.multiplacomunica.com.br](http://www.multiplacomunica.com.br). Ver Anexo1.

De acordo com Wilson Bueno, a comunicação empresarial prepara-se, nos dias de hoje, para se tornar um importante elemento do processo de inteligência empresarial, estruturando-se para usufruir as novas tecnologias e incorporando-se ao capital intelectual das organizações, ocupando, assim, posição de destaque nas empresas.<sup>45</sup> Essa nova fase exige vários atributos à área, como: profissionais capacitados, pesquisas e mensuração de resultados das ações de comunicação, utilização de bancos de dados inteligentes, bom relacionamento com a mídia e forte utilização das potencialidades da Internet.

Profissional capacitado, nesse contexto, significa ter ampla visão de negócio e do mercado em que a empresa está inserida, habilidade com as novas mídias e, no caso dos jornalistas, a adoção do “jornalismo empresarial estratégico”<sup>46</sup>. Trata-se da utilização de princípios e práticas do jornalismo da grande imprensa, como fidedignidade, que pressupõe precisão no conteúdo e veracidade – no jornalismo empresarial, isso significa reservar espaço para as más notícias; liberdade de imprensa, em função de uma relação de confiança entre o responsável pela comunicação e o jornalista responsável pelo veículo, cuja base também está no conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa e de uma política editorial bem definida; equilíbrio, garantido por um projeto editorial agradável, moderno e atraente.

### **2.5.1 A Sociedade da informação e a cultura da imaterialidade**

O fim do século XX é, segundo Manuel Castells, marcado pela transformação da “cultura material” pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”.<sup>47</sup> No mesmo sentido, Giuseppe Cocco, Gerardo Silva e Alexander Patez Galvão mostram a influência do fim do século XX na “transformação do regime de acumulação baseado na grande indústria e a emergência de novas formas produtivas”, caracterizadas pela imaterialidade:

O trabalho imaterial, e mais em geral tudo aquilo que está relacionado por um lado à circulação e por outro à inovação, encontra-se no cerne de um padrão

---

<sup>4</sup> <sup>5</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 8.

<sup>4</sup> <sup>6</sup> ALVARENGA, Mônica. O fim do “jornalzinho”. *Business Communication Management*, ano 1, n.6, jun. 2005. p. 4-5.

<sup>4</sup> <sup>7</sup> CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, /s.d./. 1 v. p. 49.

de acumulação no qual os processos reprodutivos se tornam imediatamente produtivos, emancipando-se da ordem (fabril) do trabalho assalariado.<sup>48</sup>

Essa emergência das atividades imateriais não aconteceria sem a integração das novas tecnologias de informação e comunicação aos processos produtivos, uma vez que dão suporte à montagem das estratégias de comunicação das novas formas de distribuição e comercialização dos produtos e consolidam o trabalho imaterial na própria produção industrial.<sup>49</sup> Para Castells, essa tecnologia concentra-se em um “conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (*software* e *hardware*), telecomunicações/radiofusão, e optoeletrônica”<sup>50</sup> - postura que também é adotada por Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira:

A constatação de que o conhecimento é hoje o principal fator de produção tem consequências nas atividades econômicas. Isso é um fato. Mas um dos maiores impulsionadores dessas grandes mudanças a que estamos assistindo é a confluência de diferentes tecnologias, incluindo o desenvolvimento de semicondutores, computação, *software* e telecomunicação. Esta convergência é um traço essencial da nova economia e é a responsável pela criação de diversos produtos e serviços inovadores que estão modificando de modo irreversível a maneira como os negócios são concebidos e gerenciados.<sup>51</sup>

Essas transformações, porém, não são intrínsecas ao capitalismo industrial, mas caracterizam a passagem do capitalismo industrial ao capitalismo cognitivo, bem como a passagem do período fordista para o pós-fordista. Para Antonela Corsani,

No período fordista, a inovação já existia, mas apenas como exceção, pois a valorização repousava essencialmente sobre o domínio do tempo de reprodução de mercadorias padronizadas, produzidas com tecnologias mecânicas. O tempo em questão era um tempo sem outra memória senão a corporal, a do gesto e de uma cooperação estática, inscrita na divisão técnica do trabalho e determinada segundo os códigos da organização científica do trabalho. No pós-fordismo, esta exceção que era a inovação torna-se regra. A valorização repousa então sobre o conhecimento, sobre o tempo de sua produção, de sua difusão e de sua socialização, que as NTIC permitem, enquanto tecnologias cognitivas e relacionais [...].<sup>52</sup>

<sup>48</sup> COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez; SILVA, Gerardo (Orgs). *Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 7.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>50</sup> SAXBY *apud* CASTELLS, *op. cit.*, p.49.

<sup>51</sup> CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 29.

<sup>52</sup> COCCO; GALVÃO; SILVA, *op. cit.*, p. 17.

Se antes o que gerava riqueza e poder era o domínio do capital, da terra e do trabalho, hoje a realidade é outra.<sup>53</sup> Isso, porque, na sociedade do conhecimento, a riqueza vem do conhecimento e dos bens intangíveis, como “*softwares*, patentes, *royalties*, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral”.<sup>54</sup>

Na realidade, essa é também uma discussão sobre o conceito de “gestão do conhecimento”, abordada por Thomas A. Stewart, que enfatiza a importância do capital intelectual da empresa na nova economia.<sup>55</sup> Partindo desse conceito, Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira também propõem a “inteligência empresarial”<sup>56</sup> como modelo adequado para administrar empresas na sociedade do conhecimento. Ele baseia-se em uma sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo, bens intangíveis que, no contexto empresarial de hoje, têm mais valor do que equipamentos, instalações, recursos naturais e o trabalho físico.

Para Jeremy Rifkin, essa nova conjuntura é a “era do acesso”, onde quase tudo é acessado, em oposição à era do mercado, quando os mercados dão lugar às redes e os vendedores e compradores são substituídos por fornecedores e usuários.<sup>57</sup>

Contudo, não é a condição de base assumida pelas tecnologias da informação, processamento e comunicação a principal característica dessa revolução tecnológica, mas a sua aplicação para a geração de mais conhecimento e dispositivos de comunicação e processamento da informação. Isso quer dizer que as novas tecnologias de informação, além de ferramentas e instrumentos, são processos a serem desenvolvidos: “Usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa”<sup>58</sup> e, por exemplo, agir sobre a Internet, passando da condição de usuário/consumidor para usuário/produtor.<sup>59</sup>

Baseando-se nas idéias de Mcluhan, em *Os meios de comunicação como extensões do homem*<sup>60</sup>, Castells afirma: “Assim, computadores, sistemas de

<sup>53</sup> CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, *op. cit.*, p. 21.

<sup>54</sup> *Id.*

<sup>55</sup> STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, /s.d./, p. 17.

<sup>56</sup> CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, *op. cit.*, p. 51.

<sup>57</sup> RIFKIN, Jeremy. *A era do acesso*. São Paulo: MAKRON Books, /s.d./, p.5.

<sup>58</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p. 51.

<sup>59</sup> COCCO; GALVÃO; SILVA, *op. cit.*, p. 8.

<sup>60</sup> MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, /s.d./.

comunicação, decodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana”.<sup>61</sup>

### 2.5.2 Comunicação empresarial e as novas tecnologias de informação

“Há uma verdade que não pode ser contestada: com as novas tecnologias, dentre as quais a Internet, tudo muda”.<sup>62</sup> A frase de Wilson Bueno refere-se aos efeitos das novas tecnologias de informação sobre a comunicação organizacional como um todo, sobre os profissionais de comunicação – que enfrentam, a cada dia, novos desafios – e ainda sobre a relação com os veículos tradicionais de comunicação.

A utilização das novas mídias decorrentes da junção da informática e das telecomunicações no processo de comunicação tem sido uma vantagem competitiva para as organizações, no que se refere à velocidade, ao volume de informação, à flexibilidade e à interatividade.

Claudio Cardoso chama de “telemática” o conjunto de soluções que surgem em meados da década de 90, a saber “a Internet e as soluções de relacionamento com clientes, além dos investimentos em integração dos sistemas corporativos legados e, em grandes proporções, das mais diversas cadeias de negócios através do intercâmbio eletrônico de dados”<sup>63</sup> como os responsáveis pela transformação da comunicação organizacional. Segundo Cardoso, é nesse cenário que a convergência entre comunicação organizacional e tecnologias de informação torna-se uma realidade.<sup>64</sup>

Sílvia Mattos propõe a seguinte classificação para as novas tecnologias de informação: instrumentos geradores de informação, ou seja, bancos de dados, editores de texto, telemarketing, agência eletrônica; instrumentos de apresentação de informação, como multimídia, computação gráfica, editoração eletrônica, apresentação eletrônica, datashow; instrumentos de intercâmbio de informação, isto é, sistemas de telefonia, teleconferência, TV executiva, correio eletrônico, fax, rede de informações, jornal eletrônico e, por último, a Internet.<sup>65</sup>

<sup>61</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p. 51.

<sup>62</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 49.

<sup>63</sup> CARDOSO, Claudio Cardoso (Org.). *Comunicação organizacional: novas tecnologias, novas perspectivas*. Lauro de Freitas: Unibahia Editora, 2002. p.29.

<sup>64</sup> *Id.*

<sup>65</sup> GOLIN, Cida; MATTIA, Olivar Maximino; FLORES, Silvana Padilha. *Novas tecnologias na comunicação organizacional da indústria: tendências e impasses*. 2002. Disponível em: [www.uces.br](http://www.uces.br). Acesso em: 13 jun. 2005.

Cabe considerar que a Internet é a base da comunicação mediada por computador (CMC), em ascensão nos anos 90.<sup>66</sup> Ela permite, além da tradicional transmissão de dados, sons e imagens, a provisão de novos serviços, por exemplo, a videoconferência e, ainda, a formação de redes.

O correio eletrônico tem se tornado, nesse sentido, instrumento estratégico de comunicação na rotina de trabalho, cuja linguagem reflete novas perspectivas de comunicação no ambiente de empresa. Para Castells,

Se pudermos considerar tal comportamento como escrita informal e não-burilada, em interação de tempo real, na modalidade de um bate-papo sincronista (um telefone que escreve...), talvez possamos prever a emergência de um novo veículo, misturando formas de comunicação que antes eram separadas em diferentes domínios da mente humana.<sup>67</sup>

Esse recurso permite comunicação veloz entre unidades dispersas geograficamente, e, em muitos casos, já substitui o uso do fax, do telefone, de conversas formais e até os contatos pessoais. Por outro lado, a possibilidade de múltiplas interpretações, o excesso de dados e a impessoalidade das mensagens acarretam, no contexto organizacional, a necessidade da comunicação verbal tradicional em situações específicas.

O correio eletrônico suscita, ainda, a discussão sobre o uso racional do recurso no ambiente de trabalho, exigindo ética e autocontrole por parte dos profissionais, e remetendo à abordagem de Castells sobre a falta de separação entre trabalho e lazer.<sup>68</sup> O que também dá margem para a questão do controle – muito debatida – das empresas sobre os correios eletrônicos e acessos à Internet dos funcionários.

Para Pierre Lévy, o crescimento do ciberespaço não determina o desenvolvimento da inteligência coletiva, mas apenas fornece à essa inteligência um ambiente propício.<sup>69</sup> Na realidade, estar na rede não significa utilizá-la de modo inteligente, como explica a seguir:

De fato, também vemos surgir na órbita das redes digitais interativas diversos tipos de formas novas: de isolamento e de sobrecarga cognitiva (estresse pela comunicação e pelo trabalho diante da tela); de dependência (vício na navegação ou em jogos em mundos virtuais); de dominação (reforço dos centros de decisão e de controle [...]); de exploração (em alguns casos de teletrabalho [...]), e mesmo de *bobagem coletiva* (rumores, conformismo em

<sup>66</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p. 369.

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 386.

<sup>68</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p. 384.

<sup>69</sup> LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999. p. 29.



rede ou em comunidades virtuais, acúmulo de dados sem qualquer informação, “televisão interativa”).<sup>70</sup>

E se, por um lado, as redes permitem a horizontalização da informação, por outro, acentuam o controle sobre o nível operacional.

A Intranet é outro recurso tecnológico das empresas modernas. Normalmente, centralizam documentos internos e conferem acesso a funcionários autorizados. Os assuntos, em geral, baseiam-se em torno da empresa, como histórico, produtos, curiosidades; serviços, como ramais telefônicos, classificados dos funcionários; avisos, como calendário da empresa, eventos; notícias em jornais, revistas, e, ainda, dados particulares, tais como, folha de pagamento e situação funcional, protegidos por senha.

Entretanto, é preciso que esse recurso seja planejado e executado por profissionais capacitados, sob pena de ser reduzido a um fluxo desordenado de informações, acarretando o desinteresse dos que o acessam.

Em se tratando dos *sites* e *homepages* de empresas, muitas ainda mantêm o hábito da transcrição, para o mundo virtual, de seus folhetos institucionais, embora essa seja uma presença estratégica para as organizações.<sup>71</sup>

Por outro lado, para Wilson Bueno, os veículos impressos nas empresas mantêm-se como importantes canais de relacionamento, especialmente com os funcionários, faltando-lhes, na sociedade do conhecimento, a avaliação profissional e regular de sua eficácia, por meio de pesquisas e consultas freqüentes, bem como a adequação aos “diferentes públicos internos”.<sup>72</sup>

Cabe ainda disponibilizar, aqui, o papel do Brasil nesse cenário das novas tecnologias de informação, segundo a visão de Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira:

Hoje, quando o mundo está transitando da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, o papel que nos é reservado é o mesmo: consumidor e importador de conhecimento e bens-intangíveis (software, know-how, patentes, licenças, royalties, música, filmes, jogos) e exportador não mais de produtos agrícolas, mas agora também de produtos industriais (carros, telefones, celulares etc.). [...] Enquanto a discussão sobre a sociedade do conhecimento atravessa toda a sociedade na Europa e nos Estados Unidos, no Brasil ainda é uma discussão incipiente.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 29-30.

<sup>71</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 15.

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 14.

<sup>73</sup> CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, *op. cit.*, p.13.

### 3 A SOBREVIVÊNCIA DO JORNAL NO AMBIENTE FABRIL

A globalização e o surgimento das novas tecnologias de informação, principalmente no fim do século XX e início do século XXI, têm afetado a sociedade e as organizações.

Trata-se de um processo irreversível, em que a comunicação torna-se um elemento de gestão estratégico, permitindo a produção e consumo de informação e conhecimento através desses avanços.

No contexto das novas tecnologias, porém, uma reflexão faz-se necessária: até que ponto o surgimento de um meio tecnológico significa a supressão e extinção de outro, com as bases já estabelecidas? O advento de uma tecnologia significa a substituição da outra, nos mesmos moldes e com os mesmos efeitos?

#### 3.1 Jornal, uma extensão do homem

Antes de tudo, cabe, aqui, mencionar as considerações de Marshall McLuhan sobre os meios de comunicação, quando relata pesquisas médicas<sup>74</sup> que propõem as “extensões do homem” como tentativas de manter o equilíbrio. Às extensões dá-se também o nome de “‘auto-amputação’ e acham que o dispositivo da estratégia ou da força auto-amputativa é acionado pelo organismo toda vez que a energia perceptiva não consegue localizar ou evitar a causa da irritação”.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Marshall McLuhan refere-se às pesquisas de Hans Selye e Adolphe Jonas (MCLUHAN, *op. cit.*, p. 60).

<sup>75</sup> MCLUHAN, *op. cit.*, p. 60.

Com base nas pesquisas, McLuhan propõe a criação de artigos/produtos pelo homem como forma de prolongar as partes do seu corpo, em uma verdadeira “extensão” ou, em última análise, uma “auto-amputação”:

Sob pressão de hiperestímulos físicos da mais vária espécie, o sistema nervoso central reage para proteger-se, numa estratégia de amputação ou isolamento do órgão, sentido ou função atingida. Assim, o estímulo para uma nova invenção é a pressão exercida pela aceleração do ritmo e do aumento de carga. No caso da roda como extensão do pé, por exemplo, a pressão das novas cargas resultantes da aceleração das trocas por meios escritos e monetários criou as condições para a extensão ou “amputação” daquela função corporal.<sup>76</sup>

Segundo o autor, a situação não é diferente com a origem dos meios de comunicação, “desde a fala até o computador”.<sup>77</sup> Essa é também uma situação de “auto-amputação” como maneira de aliviar a pressão sobre o sistema nervoso central que, por desempenhar o papel principal, deve ter toda ameaça sobre si contida, “mesmo ao preço da extração total do órgão ofendido”.<sup>78</sup>

Por fim, a criação dos meios de comunicação de naturezas distintas é uma resposta às “dificuldades” e “irritações” contra o sistema nervoso. A “invenção” do meio é uma “auto-amputação” no homem à medida que exerce as atividades antes feitas por determinado órgão humano, e é uma “extensão” no sentido de o homem projetar para fora de si tal função.

Com base nessa consideração, deduz-se que, em um dado momento, o homem cria o jornal como resposta a irritações ao seu sistema nervoso – talvez, as dificuldades e/ou necessidades de informação – e, em se tratando de uma extensão de si mesmo, devendo atender à necessidades próprias e sincrônicas às diferentes situações – por isso também os diferentes tipos de jornalismo.

E é pelo mesmo motivo que as criações do homem avançam e surgem as tecnologias. Os estímulos sobre o sistema nervoso diversificam-se, acarretando diferentes “extensões”. Para McLuhan, “qualquer invenção ou tecnologia é uma

---

<sup>76</sup> MCLUHAN, *op. cit.*, p. 60.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>78</sup> *Id.*

extensão ou auto-amputação de nosso corpo, e essa extensão exige novas relações e equilíbrios entre os demais órgãos e extensões do corpo”.<sup>79</sup>

Dessa forma, tanto o jornal quanto as novas tecnologias de informação são “extensões” do homem e refletem suas necessidades, o que, no entanto, não significa que um deva suprimir o outro. Ao contrário, Mcluhan também afirma que uma nova tecnologia cria uma nova conjuntura para o homem que, a partir de então, reprocessa as tecnologias anteriores, adaptando-as à nova situação.<sup>80</sup> Nesse sentido, é inegável que o surgimento de um novo veículo afete todo o processo, no entanto, a flexibilidade da estrutura comunicativa “torna-a indestrutível, como torna seus veículos imperecíveis”.<sup>81</sup>

Ao invés de extinguir-se, o jornal adapta-se à nova situação. Já no século passado, quando Alberto Dines discute “o papel do jornal” em seu livro homônimo, tal questão faz-se pertinente e tão atual quanto nos dias de hoje, na sociedade da informação. Nesse sentido, o autor considera que “o movimento aperfeiçoamento-acomodação dos processos de comunicação demonstra, antes de tudo, que eles são imperecíveis. Veículos não se extinguem, transformam-se”.<sup>82</sup>

Segundo Alberto Dines, por fazer parte da condição humana, a comunicação causa “apego” no homem. Por isso, é normal que, no caso da aviação, a turbina tenha substituído o motor a pistão, mas, do lado da comunicação, “a voz não substituiu o gesto, nem o livro foi destruído pela TV”.<sup>83</sup> E Dines continua: “A perenidade é muito mais do processo como um todo que de seus veículos separadamente. A própria comunicação, faculdade inerente ao homem, se eterniza e faz subsistirem seus instrumentos”.<sup>84</sup>

Cabe ainda retomar um outro conceito de Mcluhan: a “hibridização”, ou seja, o encontro de dois meios como um “momento de verdade e revelação, do qual nasce a forma nova”.<sup>85</sup>

No que tange à comunicação nas organizações, observa-se, hoje, a larga utilização das novas mídias, decorrentes da junção da informática e das telecomunicações, como um diferencial qualitativo e de sobrevivência na sociedade da

---

<sup>7</sup> <sup>9</sup> *Ibid.*, p. 63.

<sup>8</sup> <sup>0</sup> MCLUHAN *apud* DINES, Alberto. *O papel do jornal: uma releitura*. São Paulo: Summus, 1986. p. 43.

<sup>8</sup> <sup>1</sup> DINES, *op. cit.*, p. 44.

<sup>8</sup> <sup>2</sup> *Ibid.*, p. 42.

<sup>8</sup> <sup>3</sup> *Ibid.*, p. 43.

<sup>8</sup> <sup>4</sup> *Id.*

<sup>8</sup> <sup>5</sup> MCLUHAN, *op. cit.*, p. 75.

informação e do conhecimento, em um verdadeiro processo de “hibridização”. Por outro lado, também se observa a convivência desses meios modernos com os veículos tradicionais, em uma parceria bem sucedida, a ponto de muitas empresas que se empenham em abolir os veículos antigos terem que retomar suas experiências para manter os resultados outrora obtidos, como acontece com o Banco do Brasil, em 1999, de acordo com Nara Damante:

A comunicação com os funcionários do Banco do Brasil se dá basicamente pela Agência de Notícias, um canal de informação *on line* para as seis mil unidades no País e 35 no exterior, além da rede interna TVBB, sendo a primeira coordenada pela comunicação e, a segunda, pelo RH. O Banco do Brasil estuda ainda a criação da Intranet BB e pretende retomar a publicação do boletim interno BB Notícias e da Revista BB.<sup>86</sup>

Questionado sobre os riscos de o jornal impresso ser substituído pelas novas mídias, nas organizações, o jornalista Luiz Chinan considera:

Rupert Murdoch, o barão da mídia impressa na Austrália, Europa e nos Estados Unidos, alertou recentemente os seus executivos para prestarem atenção à Internet. E olha que ele ignorou a Web por anos! Porém, pessoalmente, não acredito. Nesse ponto, sigo as teorias daqueles que acreditam que uma mídia não substitui a outra. Uma pode modificar a outra, mas não substitui-la. A TV, o vídeo e o DVD não acabaram com o cinema. Pelo contrário. Basta ver as filas nas redes Cinemark.<sup>87</sup>

### 3.1.1 O Jornal interno em pesquisa ABERJE

Embora as novas tecnologias de informação constituam uma realidade palpável e crescente dentro do ambiente de empresa, quando o público-alvo é o popular chão de fábrica – funcionários que ocupam os níveis hierárquicos mais baixos no ambiente fabril – a realidade é outra. É o que mostra a pesquisa sobre Comunicação Interna, realizada em 2002, pelo Instituto ABERJE de Pesquisas e a Ideafix Estudos Institucionais.<sup>88</sup>

<sup>86</sup> DAMANTE, Nara. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. *Comunicação Empresarial*, ano 9, n.32, 1999. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

<sup>87</sup> Luiz Chinan é criador e professor do curso “O House-Organ do Século 21”, da ABERJE. *Entrevista concedida a Michelle Cêa Santos, por e-mail*. Abr. 2005. Ver Anexo 2.

<sup>88</sup> NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2003. 1 v. p.11-23. Ver Anexo 3.

O objetivo da pesquisa é identificar o uso e os meios da comunicação corporativa com o público interno e, para tanto, participam 100 empresas de todo o país, dentre as 500 Maiores e Melhores Empresas, segundo a revista Exame (92% são associadas à Aberje). Do total, 58 são indústrias (portanto, a maioria – dado essencial ao objetivo deste estudo), nove empresas do ramo do comércio e 36 empresas prestadoras de serviços, sendo três classificadas em mais de um ramo.

Dentre elas, 56 são de capital estrangeiro, 42 de capital nacional e duas de capital nacional e estrangeiro. Nesse grupo estão incluídas 38 das 50 maiores indústrias do País, 24 das 50 maiores prestadoras de serviços e oito dos 10 maiores bancos.

Juntas, elas empregam mais de 800 mil funcionários e seus respectivos grupos faturam acima de US\$ 170 bilhões no ano de 2001 – cerca de 14% do Produto Interno Bruto do País (PIB).

Os questionários, com perguntas fechadas, são respondidos por responsáveis pela comunicação interna das empresas, via Internet, no período de 12 de agosto a 30 de setembro de 2002. Dos respondentes, 32% é do sexo masculino e 68% do sexo feminino, com faixa etária entre 31 e 40 anos (43%) e entre 41 e 50 anos (28%).

Nos gráficos a seguir, quando os percentuais das alternativas somados ultrapassarem 100%, referem-se a questões de múltipla resposta.

### Gráfico 1 Principal veículo de comunicação interna



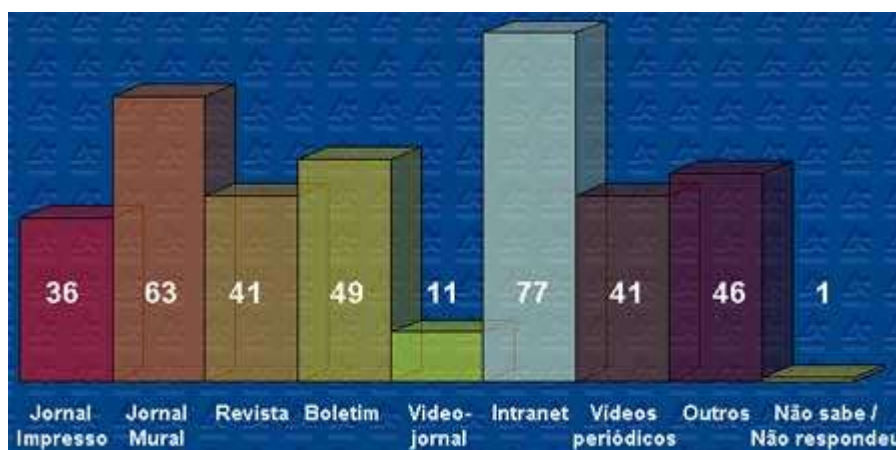
Fonte: Pesquisa ABERJE 2002

Uma das conclusões da pesquisa é que mais interessa ao objetivo do presente trabalho é que o jornal impresso ainda é o principal veículo de comunicação interna na

maioria das empresas<sup>89</sup>, com 31% das organizações em questão, seguido de 24% que utilizam principalmente a revista, e 18%, a Intranet. Meios como jornal eletrônico (4%), *e-mail* (3%), agência de notícias (1%), cartazes, carta do presidente, *banners*, caixa de sugestões e abre telas no computador totalizam 11% das empresas. O jornal mural fica com 6% delas, assim como a comunicação face a face. Ao boletim cabem 4% das citações.

Considerando que as indústrias são maioria no levantamento (58 em um total de 100 empresas), conclui-se que o jornal interno tem caráter estratégico nesse ramo das organizações, em principal como meio que comunica com o chão de fábrica. O segundo lugar ocupado pelas revistas ratifica a importância do veículo impresso na dinâmica organizacional.

### Gráfico 2 Difusão da Intranet nas empresas



Fonte: Pesquisa ABERJE, 2002

Por outro lado, a pesquisa aponta a Intranet como meio disponível em 77% das empresas participantes, embora não seja o principal veículo de comunicação interna identificado.<sup>90</sup> Nela, 63% das empresas contam com o jornal mural, e 49%, com o boletim. Revista e vídeos periódicos têm o mesmo índice: 41%. O jornal impresso participa com 36% das empresas e o videojornal, com 11%. *E-mail* (16%), reuniões e eventos (12%), publicações, folhetos e *folders* (8%), campanhas (4%), comunicação face a face (3%), *newsletters* (3%), *pop-up*, abre telas no computador, linha direta; canal

<sup>8</sup> <sup>9</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 17.

<sup>9</sup> <sup>0</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 18.

aberto, mala-direta e cartas, memorandos, sistema de áudio e rádio, e TV corporativa (cada um com 2%); *voice mail*, videoconferência, *outdoors*, holerite, cartazes, carta do presidente, caixa de sugestões, e *banners* e faixas (com 1% cada), todos somam 46% na alternativa “outros”.

Os dados evidenciam a participação crescente da Intranet, principalmente nas empresas de serviços, onde a maioria dos funcionários tem acesso à rede – cenário bem distinto do ambiente fabril brasileiro.

Outra conclusão é que, mesmo com a variedade de ferramentas de informação – algumas mais avançadas e outras menos – cada veículo cumpre um papel específico nas organizações, sem que um exclua o outro.

### Gráfico 3 Acesso dos funcionários à Intranet



Fonte: Pesquisa ABERJE, 2002

Somente em 23% das empresas mais de 91% dos funcionários têm acesso à Intranet.<sup>91</sup> Dentre as empresas de prestação de serviços, 42% contam com mais de 91% dos funcionários *on line*. Na categoria indústrias, porém, apenas 14% delas possui mais de 91% dos funcionários na rede.

#### 3.1.2 A Dinâmica do jornal interno

<sup>9</sup> <sup>1</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 20.



No contexto da permanência do jornal interno como principal meio no ambiente fabril na sociedade do conhecimento, vale considerar duas vertentes que não se excluem, mas se complementam: a falta ou limitação – por motivos diversos – de acesso aos meios tecnológicos pelo chão de fábrica, e a importância do jornal interno como veículo em si mesmo, produtor de sentidos e emoções, muitas vezes ainda não alcançados (ou produzidos) pelas mídias tecnológicas junto a esse público.

Em pesquisa realizada pelo Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (RS), para sistematizar a influência e a recepção da tecnologia contemporânea no sistema comunicacional do principal segmento da indústria local, segundo pólo metal-mecânico brasileiro, os pesquisadores apontam uma disparidade quanto ao acesso à tecnologia entre os trabalhadores de chão de fábrica no processo de convivência de antigos e novos instrumentos. Esse diagnóstico, aqui, remete à própria falta de ambiência com os recursos, seja pela falta de acesso no ambiente familiar/privado, seja pela formação escolar desses profissionais “que nem sempre têm o segundo grau completo”.<sup>92</sup>

Assim, embora a tecnologia da informação contribua para a cumplicidade de informação entre administradores (chefes, gerentes, diretores) e funcionários (operadores de produção), é importante atentar para como se utiliza esses dados, pois o fato de existirem estações de trabalho, redes de recurso multimídia à disposição dos administradores e empregados não aumenta automaticamente o uso inteligente de informação de uma organização.<sup>93</sup>

Segundo a pesquisa, na tentativa de solucionar esses problemas, indústrias de Caxias do Sul estão adotando medidas para familiarizar o chão de fábrica com as tecnologias, como a instalação de quiosques computadorizados no ambiente fabril, com banca, jornal, TV e vídeo, máquinas de *touch screen* e de atendimento bancário. Para operar as máquinas, auto-informativas, os funcionários recebem treinamento e manuais de bolso.<sup>94</sup>

Outra medida é a instalação de centrais de Intranet em pontos comuns da fábrica, como o refeitório, para acesso do trabalhador durante horários livres, por exemplo, o

---

<sup>92</sup> <sup>2</sup> GOLIN; MATTIA; FLORES, *op. cit.*, p. 6.

<sup>93</sup> <sup>3</sup> MARCHAND *apud* GOLIN; MATTIA; FLORES, *op. cit.*, p. 6.

<sup>94</sup> <sup>4</sup> A iniciativa é da Randon (1953), que responde por implementos e sistemas automotivos e incorpora, no mesmo grupo empresarial, a Fras-le (1954), produtora de pastilhas de freio.

almoço. No entanto, realizações como essa se chocam com questões como curtos períodos de refeição.

A implantação de centros de autoformação nos setores à disposição dos funcionários constitui outra dinâmica em prática no ambiente fabril. Nos tempos livres, podem acessar diversos cursos *E-learning* (idiomas, informática, assuntos relacionados aos postos de trabalho), no entanto, essa medida também conflita com fatores como o tempo livre reduzido.

Há ainda os canais de contato com a diretoria, com base na dinâmica das máquinas de auto-atendimento bancário, através das quais os funcionários encaminham perguntas e sugestões aos líderes da empresa.<sup>95</sup>

Por outro lado, há organizações que ainda não oferecem tecnologia da informação ao nível operacional, tal qual oferecem aos níveis táticos e estratégicos (chefia e alta direção). Na pesquisa em questão, isso é nítido quando do acesso do chão de fábrica ao *e-mail* (menos de 50%) comparando-se com os demais funcionários (de 30 a 40% com acesso): “O chão de fábrica, que constitui a maior parte dos trabalhadores, está fora desta realidade de comunicação”.<sup>96</sup>

Para atingir o chão de fábrica do segmento em análise, ainda é fundamental recorrer a meios como o jornal mural, às caixas de sugestões, quadros de motivação e produção e ao próprio jornal interno. Até mesmo as tentativas de aproximação da alta direção com os funcionários são feitas por procedimentos convencionais, principalmente reuniões. No mesmo sentido, Wilson Bueno considera:

Evidentemente, entre os apólogos do mundo virtual, há aqueles que pecam pelo exagero. Acreditam que as novas tecnologias instauram a democracia, que a informação disponível será sempre relevante e que a interatividade, potencializada pelo contato à distância, preenche as aspirações humanas. Como diria o poeta, ledo engano.<sup>97</sup>

Nesse debate, uma consideração faz-se necessária: admitir o jornal interno como principal veículo de comunicação com o chão de fábrica não é desconsiderar a importância das novas tecnologias no contexto organizacional, tampouco omiti-las como uma tendência no ambiente de empresa, mas sim, admitir as características pertinentes ao jornal (muitas vezes, exclusivas) que fazem deste um importante veículo

<sup>95</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 55.

<sup>96</sup> GOLIN; MATTIA; FLORES, *op. cit.*, p. 8.

<sup>97</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 49.

de comunicação com o colaborador interno, a ponto de autores considerarem as publicações impressas como peças centrais de um programa de comunicações escritas nas grandes empresas industriais.<sup>98</sup>

Os objetivos iniciais do jornal interno no ambiente de fábrica são: informar sobre fatos que acontecem dentro e fora da empresa que sejam de interesse interno, levando sempre em conta que “a informação gera maior prazer no ambiente de trabalho, reforçando os laços entre a organização e seus públicos e aumentando a sincronia de interesses da empresa”<sup>99</sup>; formar/educar, propiciando o aprendizado de noções de segurança, higiene, saúde etc; integrar, produzindo identificação e interação interna e facilitando a ligação entre as pessoas através do incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da instituição, e sensibilizar/motivar, a partir do perfil motivacional do grupo para o qual o jornal está voltado. É detectando a realidade subjetiva do colaborador interno (como ele vê a si mesmo e ao mundo) que se pode localizar sua motivação e desmotivação e valorizá-lo e estimulá-lo.

A publicação de mensagens descendentes – que partem dos níveis mais altos da hierarquia da organização para os níveis mais baixos – como decisões, objetivos da empresa, planos de ação, novas diretrizes, processos de mudança ou mesmo comunicados institucionais e prestação de serviços, além de informar o chão de fábrica, promovem a lealdade e o espírito de equipe no grupo. Tais mensagens, dotadas de uma linguagem clara e objetiva, no jornal de empresa, colaboram para diminuir a distância entre os funcionários e a direção. Essa proximidade, por sua vez, desperta, no colaborador, o sentimento de pertencimento, de peça fundamental, passando a “vestir a camisa” da organização – sensação que logo contagia o grupo. Contudo, a priorização/supremacia de mensagens descendentes confere caráter paternalista/patronal ao veículo, podendo o funcionário confundi-lo com mais um informe oficial, e não um espaço aberto à sua participação.

Dependendo da linha editorial estabelecida pela empresa e o conseqüente nível de cumplicidade de informação mantido pelo jornal interno, até mesmo mensagens delicadas podem ser publicadas, sem causar mal-estar; ao contrário, podem acentuar a

---

<sup>98</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 47.

<sup>99</sup> ALVARENGA, Mônica. *Jornal de empresas: uma mídia de resultados. Palestra ministrada aos estudantes de Pós-graduação em Comunicação Empresarial da Universidade Estácio de Sá.* Rio de Janeiro. 06 mai. 2005.

lealdade dos funcionários, por estarem certos da sinceridade da direção para com eles. É o caso de cortes de planos de saúde ou mesmo crises empresariais:

O público interno deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise: o que aconteceu, o que se vai fazer e como, os prováveis desdobramentos. Ele até pode ser informado ao mesmo tempo em que outro público (mídia, clientes, autoridades), mas nunca depois. A idéia de criar uma versão para o público interno e outra para o público externo é absurda.<sup>100</sup>

As informações publicadas no jornal interno evitam a baixa de auto-estima ou o sentimento de traição que acomete o trabalhador por ser o “último a saber”, depois do cliente, dos jornais e da própria família; evitam que o vácuo da informação seja ocupado por boatos e fazem, do funcionário, um mensageiro daquilo que é bom que seja publicado sobre a empresa.

As mensagens descendentes, ao facilitarem a compreensão do negócio da empresa, também conduzem à maior eficiência do chão de fábrica. Torquato do Rego considera:

Os empregados trabalham com mais eficiência e satisfação, quando compreendem não apenas os objetivos e responsabilidades de suas próprias tarefas, mas também os objetivos e as tarefas do grupo de trabalho ao qual pertencem, e os objetivos e responsabilidades da empresa.<sup>101</sup>

As informações descendentes, com o fim de comunicar aos funcionários os êxitos e conquistas da empresa, alcançam a motivação, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores, na medida que também o responsabilizam pelo resultado. O reflexo imediato pode ser visto na produção com, inclusive, iniciativas espontâneas por parte do colaborador – afinal, ele também é “dono do negócio” e deve ajudá-lo a prosperar.

O jornal interno exerce ainda um trabalho de relações públicas.<sup>102</sup> Ao munir os trabalhadores com informações concretas sobre a fábrica, reforça a troca de idéias a respeito do seu ambiente de trabalho. Dotado dessas informações, o funcionário age como interface da empresa com a comunidade em que vive, o que comprova o fato de

---

<sup>1</sup> <sup>00</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 93.

<sup>1</sup> <sup>01</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 48.

<sup>1</sup> <sup>02</sup> *Id.*

que a imagem organizacional está intimamente relacionada ao comportamento do colaborador interno do lado de fora da organização.

Por outro lado, o colaborador interno é o público mais importante da empresa e também o mais próximo. Toda mensagem a seu respeito e/ou ao trabalho que realiza exerce papel decisivo sobre o seu comportamento e, conseqüentemente, sobre sua vida. Por meio delas, o chão de fábrica é motivado, e isso se reflete no bom desempenho de suas atividades. É um instrumento de estímulo e que estreita o relacionamento humano, pois também é o meio mais apropriado para resolver problemas burocráticos, estabelecendo pontes informais<sup>103</sup> entre os funcionários.

Para o trabalhador, a publicação interna é um instrumento de satisfação e projeção [...]. São os únicos instrumentos que falam do funcionário, dão os nomes dos seus filhos [...]. Sob este aspecto poder-se-ia dizer que a publicação interna exerce jornalismo diversional porque favorece o fenômeno da identificação.<sup>104</sup>

Pode-se afirmar que o jornal assume caráter exclusivo, ao publicar mensagens em que o chão de fábrica é assunto, fonte e público-alvo. Ele dá voz ao funcionário dentro da empresa, que pode aproveitar-se disso para divulgar a realidade do setor, manifestar opiniões e ainda se projetar.

Como fonte ou assunto, o trabalhador sente-se prestigiado, orgulhoso e valorizado. Primeiro, por poder contribuir com a informação da empresa em que atua e, principalmente, por ser reconhecido como capaz para fazê-lo. Segundo, por poder se projetar dentro da organização como autor ou participante de um trabalho/evento, gerando identificação e reconhecimento pelos colegas de trabalho.

No jornal, o espaço reservado aos talentos dos funcionários (atividades “extra-curriculares”<sup>105</sup>) também busca reconhecer o funcionário e, principalmente, valorizar a pessoa em si. O mesmo acontece com as fotografias, a que as empresas dão acentuada importância, por se valerem de que, para o chão de fábrica, a legitimidade desse recurso supera a do texto jornalístico.<sup>106</sup> Por conta disso, buscam retratar o maior número de

<sup>103</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p.47.

<sup>104</sup> *Id.*

<sup>105</sup> FUSCO, Solange. E a comunicação interna com isso? *Comunicação Empresarial*, ano 10, n.35, 2000. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

<sup>106</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p.186.

funcionários possível nas ilustrações, tendo em vista a motivação e o bom clima interno. Para Solange Fusco,

Em vez de meras ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas de cada empresa a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de sua vida.<sup>107</sup>

É potencializando os meios de que dispõem que as empresas podem alcançar a “paixão” do público interno e, conseqüentemente, o comprometimento que normalmente falta ao segmento no dia-a-dia de trabalho.<sup>108</sup>

Do lado do público-alvo do jornal de empresa, além do funcionário, está, por extensão, sua família. Mais do que conseqüência, isso faz parte da estratégia do veículo. Através do jornal, ela pode entender melhor o negócio da empresa e, assim, apoiar o trabalho do marido, pai ou filho.

Para facilitar esse acesso, empresas adotam a distribuição via postal, garantindo a chegada do veículo à casa do funcionário, no ideal de “falar com a pessoa e não com o empregado”<sup>109</sup>. E, apesar da maior despesa, se comparada com a distribuição nos setores, o jornal atinge mais um resultado, o envolvimento da família:

Nada mais gratificante do que uma carta de uma esposa de um empregado dizendo que pelo jornal, enviado à sua casa, ela pode saber mais do trabalho do marido, as crianças podem conhecer o que o pai faz e se orgulharem, todos, dele; pois pelo jornal é visto como o que aquele homem – não mais o trabalhador, mas o homem – realiza pela sua família e pela sociedade.<sup>110</sup>

No ambiente de empresa, assim como na sociedade, o jornal também atua no resgate da cidadania<sup>111</sup>, por se tratar do emblema de um público que, assim como a sociedade, cada vez mais questiona e faz valer os seus direitos: “A mídia transformou-se numa referência na defesa dos direitos da cidadania e dos valores do progresso e bem-estar da sociedade”.<sup>112</sup>

<sup>107</sup> FUSCO, 2000. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

<sup>108</sup> ROSA, José Antônio; LEÓN, Maria Lenilde Plá de. *Jornal de empresa na prática*. São Paulo: Editora STS, 1992. p. 12.

<sup>109</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2005, p. 155.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 156.

<sup>111</sup> LUCENA, Valdecira Bezerra. *House-organ: um canal de relacionamento com o público interno*. /s.d./.. Disponível em: [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br). Acesso em: 14 nov. 2004.

<sup>112</sup> VIANA, Francisco. *Comunicação empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico*. São Paulo: Editora CLA, 2004. p. 53.

Na relação homem/fábrica, o uso apenas de tecnologias e recursos materiais não garante o sucesso da empresa. É preciso envolver os “talentos” com um plano de desenvolvimento da organização, a fim de garantir a produtividade e a qualidade. Sob esse aspecto, o jornal interno envolve, valoriza e dá voz ao fator humano em sua amplitude, através do que os colaboradores podem perceber a empresa como um todo articulado, na busca por eficiência e resultados. Para Valdecira Bezerra Lucena:

A avaliação que cabe fazer é a de que mesmo não sendo um instrumento moderno e sofrendo concorrência dos meios digitais, os *house-organs* continuam sendo, ainda hoje, o modo comunicacional mais abrangente, democrático e familiar para a maioria das empresas [...].<sup>113</sup>

Contudo, vale suscitar uma questão: qual é o público-alvo do jornal interno de empresa? E, para respondê-la, Wilson Bueno faz a seguinte comparação: “A fase do *house-organ* Bombril (com mil e uma utilidades) já passou, e, agora, é preciso pensar em conteúdos e formatos específicos para públicos específicos”.<sup>114</sup>

Dentro de uma empresa, há diversos públicos, segmentados por características culturais, sociais e econômicas diferentes, e unidos pela posição de “funcionários”. Por isso, é impreciso pensar que um único veículo seja capaz de atingir as expectativas e demandas de todos ao mesmo tempo.

Nesse mesmo sentido, também é ingênuo pensar que a um único veículo – aqui, o jornal interno – possa ser atribuída responsabilidade ilimitada, sem levar em conta suas limitações técnicas. Por isso, investe-se em outros canais para agir de maneira integrada ao jornal, levando-se sempre em conta as expectativas do seu público-alvo. Dessa forma, é normal que a comunicação face a face trabalhe de forma integrada com as mídias internas no ambiente fabril, tal qual é a relação entre as reuniões de equipes com a chefia, o jornal mural e o jornal interno.

A comunicação face a face evita que o chão de fábrica receba notícias da empresa, ou por fontes externas, ou pelos boatos, popularmente chamados de “rádio-peão” e “rádio-corredor”. Outra vantagem é que esse tipo de comunicação permite os questionamentos – o que não é possível, de imediato, com o jornal interno.

<sup>13</sup> LUCENA, /s.d./. Disponível em: [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br). Acesso em: 14 nov. 2004.

<sup>14</sup> BUENO, *op. cit.*, p.14.

É por não se poder atribuir responsabilidade ilimitada a um único veículo que empresas adotam um amplo *mix* de comunicação interna, com cada veículo cumprindo um papel específico e agindo integradamente a outro.

### 3.2 O Jornal interno do século XXI

A função do jornal interno de hoje, dentro do ambiente fabril, difere dos objetivos dos primeiros veículos dessa natureza. Enquanto antes, dentre tantos outros fins, o jornal é uma resposta ao crescente movimento sindical e tem a finalidade de “dar um sentido de comunidade para funcionários diferente da oferecida pela ideologia dos sindicatos”<sup>115</sup>, agora, na sociedade do conhecimento, a situação é mais complexa. No contexto das novas tecnologias de informação, o jornal interno assume caráter estratégico de comunicação com o chão de fábrica. Luiz Chinan considera “vital” a importância desse veículo, uma vez que,

Sem informação adequada, os colaboradores mal conseguem realizar as próprias tarefas. Se considerarmos que toda notícia é a construção de uma realidade social, as empresas não podem prescindir de criar as próprias, sob pena de estarem sujeitas a outros criadores, muitas vezes nocivos a elas.<sup>116</sup>

No entanto, em uma sociedade cuja regra é reduzir, ao máximo, os fatores tempo e espaço, sob o comando dos avanços tecnológicos, não se pode ignorar a concorrência dos meios digitais sofrida pelo jornal interno que, mesmo não sendo um meio “moderno”, conserva características exclusivas como o “modo comunicacional mais abrangente, democrático e familiar”, haja vista as considerações anteriores de Valdecir Lucena.

Hoje, esse veículo vem sendo aprimorado e adaptado à nova realidade, a fim de ficar em pé de igualdade com os meios avançados e não perder sua atratividade sobre o público interno, já que ele é um leitor em potencial e também está exposto às modernas técnicas de comunicação, tornando-se mais exigente.<sup>117</sup> É a passagem literal da fase do “jornalzinho” ao jornal interno do século XXI. Para Bueno, “os *house-organs* têm experimentado uma evolução bastante positiva no que se refere à produção gráfica e ao

<sup>1</sup> <sup>15</sup> CHINAN, Luiz. *Entrevista concedida a Michelle Cêa Santos por e-mail*. Abr. 2005. Ver Anexo 2.

<sup>1</sup> <sup>16</sup> *Id.*

<sup>1</sup> <sup>17</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 67.



conteúdo, graças à presença de profissionais qualificados envolvidos em sua elaboração[...].”<sup>118</sup>

### 3.2.1 Pesquisas

Em *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*, Wilson da Costa Bueno publica *Os mitos e os motes do house-organ no Brasil*<sup>119</sup>, pesquisa realizada neste início de século, e que, junto à pesquisa *Jornalismo empresarial no Brasil*<sup>120</sup>, realizada por Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, ainda nos anos 80, e publicada em *Jornalismo empresarial: teoria e prática*, evidenciam as diferenças entre as publicações de épocas distintas e sugerem as bases em que se assenta o novo modelo de jornal interno empresarial.

A pesquisa de Torquato do Rego tem por fim obter respostas sobre a amplitude e as características do jornalismo empresarial no Brasil da década de 80. Nela, o autor dedica-se à análise de jornais, revistas e boletins, entretanto, pela superioridade estatística, enfatiza os jornais e desconsidera os veículos de associações de classe, por achar que se afastam dos parâmetros do jornalismo empresarial e por defenderem e reivindicarem seus direitos.

Ao todo, são 161 jornais e 93 revistas, incluindo os boletins na categoria de “jornais”, “não apenas pela indefinição temática que os caracteriza como pela sua semelhança com os jornais e por sua pouca representatividade no mercado”.<sup>121</sup>

A pesquisa consta do levantamento das publicações mais representativas, tanto por gênero (jornal, revista ou boletim) quanto por região, tendo como base a listagem da ABERJE.

Segundo o autor, são encontradas dificuldades com aspectos como: vastidão do país, diferentes características regionais, a concentração industrial no Centro-Sul e, por consequência, a concentração das atividades jornalísticas no eixo Rio-São Paulo.

Como na década de 80 as pesquisas em imprensa constituem uma área nova, Torquato do Rego também encontra dificuldades em definir o campo de pesquisa, mas acaba optando por estudar o canal do jornalismo empresarial, ou seja, as publicações.

---

<sup>118</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 247.

<sup>119</sup> *Ibid.*, p. 247-259.

<sup>120</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p.143-189.

<sup>121</sup> *Ibid.*, p.146.

A escolha pela análise do canal permite ao autor um estudo panorâmico do jornalismo empresarial, a saber: a análise morfológica (estudo do texto e sua relação com o espaço em branco e as ilustrações); análise de conteúdo (temática e objetivo da publicação); análise de características técnicas; a análise de procedência geográfica; a análise de gêneros jornalísticos (jornalismo informativo, interpretativo e/ou opinativo); análise de categorias de mensagem (jornalismo, propaganda, entretenimento etc).

Enquanto isso, a pesquisa de Wilson da Costa Bueno, realizada neste século, busca, através de um percurso histórico pelas décadas anteriores, identificar as mudanças ocorridas nos veículos, a fim de constatar a incorporação de conteúdos e linguagens, tanto visuais quanto textuais, que os coloque em sincronia com a modernidade e a nova prática gerencial.<sup>122</sup>

Os objetivos são conhecer o perfil das publicações internas (jornais, revistas e boletins) no Brasil, como: tempo de fundação, periodicidade, tiragem e departamento responsável pela edição; apontar o nível de participação dos funcionários e avaliar a evolução do veículo desde a década de 70.

A primeira etapa consiste na aplicação de questionários entre 67 editores de publicações, vinculados a 54 empresas (algumas delas participaram com mais de uma publicação), a fim de obter os parâmetros básicos dos veículos; a segunda, na análise da temática de 20 publicações escolhidas aleatoriamente.

### **3.2.2 O Jornal no ambiente empresarial**

---

<sup>1</sup>

<sup>22</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 248.

Realizada nos anos 80, a pesquisa de Torquato do Rego aponta para a predominância, naquela época, dos jornais internos sobre as revistas, em uma porcentagem de 63,4% de jornais contra 36,6% de revistas.<sup>123</sup>

Tal supremacia, nesse período, ocorre em função do baixo custo de produção do jornal, se comparado com o das revistas, mais sofisticadas, que são também os meios preferidos das relações públicas, pois, ao se voltarem para o público externo, realçam a imagem da empresa. Já o jornal, “voltado essencialmente para os públicos internos, reflete preocupação com o relacionamento humano na empresa; sua morfologia não tem tanta sofisticação, devendo o conteúdo sobrepor-se à forma”.<sup>124</sup>

A pesquisa realizada, em 2002, pela ABERJE, também identifica o jornal interno como principal veículo de comunicação interna das empresas do século XXI.<sup>125</sup> Hoje, porém, a supremacia do jornal sobre os demais meios junto a funcionários de chão de fábrica deve-se, não somente ao baixo custo, mas a fatores externos, como o acesso às novas tecnologias pelo nível operacional, e internos, como às próprias características do veículo como produtor de sentido. Para se manter atrativo, o jornal deste século persegue padrões de excelência em sua linguagem gráfica e textual, bem como na relação entre ambas.

### 3.2.3 A Forma do jornal interno

A pesquisa de Wilson da Costa Bueno, realizada neste século, aponta para o “uso abusivo de fotos” como uma característica marcante do jornal de empresa das décadas de 70 e 80. Com aspecto visual e diagramação pouco elaborados, “dava a impressão de se tratar mais de um álbum de figurinhas do que efetivamente de uma publicação jornalística”.<sup>126</sup>

Já Torquato do Rego detecta quase duas dezenas de formatos de publicações diferentes, o que comprova a situação da completa falta de uniformidade e padronização<sup>127</sup> naquele período, uma vez que são as empresas que escolhem o formato do seu jornal e nem sempre observam sua praticidade e operacionalidade. Quanto às páginas, o autor observa a existência de jornais cujo número varia entre quatro e 36;

<sup>123</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 146.

<sup>124</sup> *Ibid.*, p. 147.

<sup>125</sup> Consultar página 43.

<sup>126</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 255.

<sup>127</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 153.

contudo, aponta o predomínio dos jornais pequenos no jornalismo empresarial brasileiro, o que reflete a preocupação dos empresários em economizar.<sup>128</sup>

A pesquisa de Wilson Bueno aponta para uma melhoria na produção visual dos jornais da década de 90, mas admite que boa parcela ainda exhibe muitas pequenas fotos. Aponta ainda para uma “segregação pela beleza”, em que só se admite “gente bonita e sorridente”, o que cria um problema de identificação com o chão de fábrica, pois, para serem fotografados, os operários devem estar totalmente limpos, tal como os funcionários administrativos – o que, segundo o autor, é uma marca do preconceito existente.<sup>129</sup>

No jornal interno do século XXI, forma e conteúdo são igualmente responsáveis pela transmissão da mensagem. Isso quer dizer que não há supremacia de um sobre o outro, em um sentido contrário à consideração de Torquato do Rego na década de 80.<sup>130</sup> Hoje, mais do que antes, o aspecto gráfico é um item relevante para atrair o leitor de jornal de empresa.

O projeto gráfico é a embalagem do conteúdo editorial de uma publicação. Mas, às vezes, ele diz mais sobre a publicação do que o próprio conteúdo. Uma embalagem ruim pode comprometer um bom produto. Em alguns perfumes, as embalagens, junto com os frascos, chegam a representar 70% do custo do produto final.<sup>131</sup>

No veículo do século XXI, o talento do editor consiste em enquadrar a estratégia institucional em uma notícia de interesse para o público-alvo, o que significa, em última análise, combinar a estratégia e interesse da organização e do funcionário em uma mensagem, sem fazer com que essa perca sua atratividade. Esse conceito também vale para o planejamento gráfico.

Valendo-se de que é muito difícil transmitir, com precisão, idéias através de palavras, e de que o leitor tem que estar motivado a ler mensagens sem ilustração<sup>132</sup> – principalmente na América que, segundo McLuhan, trata-se de uma “cultura

---

<sup>128</sup> *Ibid.*, p.154.

<sup>129</sup> BUENO, *op. cit.*, 256.

<sup>130</sup> O autor afirma que o conteúdo do jornal deve sobrepor-se à forma, em virtude do veículo não apresentar sofisticação à época. Consultar página 56.

<sup>131</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 48.

<sup>132</sup> ROSA; LEÓN, *op. cit.*, p. 65.

intensamente visual”<sup>133</sup> –, hoje, para a edição gráfica, com os recursos de que dispõe, todo espaço é válido na busca por resultados junto ao chão de fábrica.

A regra mais importante é aquela celebrizada por Mario Garcia, do Poyter Institute: *‘show, don’t tell’*. O uso inteligente da diagramação e da infografia para mostrar em vez de explicar. Afinal, fotos e gráficos não são enfeites, e sim, informação.<sup>134</sup>

Os primeiros elementos que chamam a atenção do leitor em uma página do jornal são os infográficos e as fotos. Os títulos ficam com o terceiro lugar. Isso confirma a importância de uma composição gráfica eficiente para garantir a eficácia da publicação.<sup>135</sup>

A fotografia é um recurso que torna a leitura do jornal mais atraente na medida que produz dinamismo, leveza e harmonia no veículo. Além disso, possui caráter documental e confere verossimilhança, impacto e riqueza de detalhes à transmissão da informação. Para atingir o chão de fábrica, ela deve atuar como atração principal ou chamar a atenção para o texto que acompanha.

Isso, porém, não significa fazer do jornal interno o tradicional “álbum fotográfico”, antes repleto de fotos da alta direção, mas de conferir a importância adequada ao recurso, já que, normalmente, ele exerce maior atração sobre o colaborador do que o próprio texto. Segundo Torquato do Rego, “a comunidade é facilmente atraída por elementos de fácil denotação e intensa conotação, e a fotografia oferece esses elementos [...]”.<sup>136</sup>

No jornal interno do século XXI, a fotografia procura enfatizar o homem e a máquina, ou seja, a imagem do funcionário e a realização do seu trabalho, bem como o ambiente, em uma atitude essencialmente promocional. Ao contrário das décadas anteriores (quando fotos retratam maquinário e instalações), as empresas priorizam as fotografias dos funcionários como forma de explicitar a supremacia do ser humano sobre a máquina e, assim, valorizá-lo.

Dessa forma, as fotos devem: indicar precisamente as pessoas, para evitar o constrangimento ou mesmo frustração dos retratados; indicar detalhes “curiosos” ou

<sup>1</sup> <sup>33</sup> MCLUHAN, *op. cit.*, p. 63.

<sup>1</sup> <sup>34</sup> CHINAN, Luiz. *Entrevista concedida a Michelle Cêa Santos por e-mail*. Abr. 2005. Ver anexo 2.

<sup>1</sup> <sup>35</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 48.

<sup>1</sup> <sup>36</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 186.

“reveladores”, não sendo apenas um elemento de redundância em relação ao texto; documentar a matéria, possibilitando ao leitor ver ou rever algum acontecimento, e também devem conferir credibilidade e impacto ao texto e, assim, comprovar ao leitor o que o texto aborda. Para que esses objetivos sejam atendidos, pois, é preciso que as fotos estejam em harmonia com o tema em questão, o que tanto vale para o objeto central quanto para o cenário ou fundo em que ele está inserido.

A ilustração possui caráter de complementação da mensagem e age de maneiras diferentes: ora funciona como chamariz para a leitura, ora substitui o efeito das fotos, em casos de temas abstratos, e ainda confere leveza e movimento à página, reforça e torna as mensagens mais claras. Muitas matérias ditas “frias” contam com o apoio de ilustração, já que não podem contar com fotos instantâneas.

Na realidade, o uso de ilustração é uma constante dentro do ambiente fabril, onde são instituídos símbolos gráficos internos para se comunicar com os funcionários e promover campanhas de motivação, incentivo, eventos, entre outros.

Os desenhos e caricaturas são tipos de ilustrações. Ao representarem a figura humana desproporcional, as caricaturas têm, por fim, o humor. No jornal interno de empresa, seu uso deve ser comedido para evitar possíveis ressentimentos e intrigas entre os funcionários e colegas de trabalho.

O cartum exerce uma crítica irônica ao comportamento do homem, suas fraquezas e costumes. Por isso, ao mesmo tempo em que pode provocar o riso, deve ser empregado com moderação no ambiente fabril.

A charge, por não estar necessariamente ligada à figura humana e, sim, aos fatos, pode ser um recurso garantido no jornal de empresa (desde que com restrições) e surte efeitos como amenizar mensagens árdas e textos pesados.

A tira, pequenas histórias em quadrinhos, alcançam consideráveis resultados entre o chão de fábrica, principalmente em empresas que já possuem um personagem-símbolo. Normalmente, são as seções mais procuradas, por causarem o humor e cativarem o público. Para Luiz Chinan,

O uso de mapas de localização onde os assuntos transcorrem, bastante comuns na televisão, bem como índices de temas bem elaborados e histórias em quadrinhos podem ser elementos mais eficientes de informação do que uma massa de texto explicativa. A idéia é avaliar quando mostrar vale mais a pena do que contar.<sup>137</sup>

---

<sup>1</sup> <sup>37</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 48.

Os infográficos e gráficos são elementos informativos, e não adornos. Os números, estatísticas, tabelas, entre outros, podem contribuir com a informação do colaborador e ainda arejar a diagramação.

O *box*, utilizado para destacar um aspecto do texto ou mesmo explicar um detalhe dentro das matérias, também evita grandes massas de texto, tornando a leitura mais agradável ao chão de fábrica.

Os chapéus (palavras acima do título), títulos, subtítulos, entretítulos e janelas ou “olhos” (trechos em destaque dentro da massa de texto) proporcionam várias velocidades de leitura e atenciam o colaborador interno para determinadas matérias.

### 3.2.4 A Pauta do jornal interno

As mensagens veiculadas no jornal de empresa, assim como toda ação de comunicação interna, devem considerar as expectativas e necessidades do seu público-alvo, o colaborador interno, tomando por base o tipo de matéria que lhe interessa e a linguagem que melhor codifica os assuntos junto a esse público. Para José Antônio Rosa e Maria Lenilde Plá de León: “É sabido que as pessoas só se dedicam à leitura e pesquisa daquilo que realmente lhes interessa direta ou indiretamente [...]”.<sup>138</sup>

As características do enquadramento editorial também são úteis na decisão sobre como formatar as mensagens para o chão de fábrica e devem responder às seguintes perguntas: “Adotar o público-alvo como profissional ou como cidadão? Informar simplesmente ou partir para investigar ou educar? Usar como base das mensagens fontes protagonistas ou especialistas? Surpreender ou orientar a audiência?”.<sup>139</sup> Cada um desses casos depende da estratégia da empresa e do interesse do público-alvo.

Essa é, ainda, uma relação bilateral, que se fundamenta no conceito de “contrato psicológico”, de Charles B. Handy, estabelecido entre as organizações e seus funcionários:

O contrato psicológico em geral está implícito na relação e pode ser representado pela fórmula E/B, na qual E quer dizer tudo o que se relaciona com empenho – empenho, envolvimento, emoção, energia, entusiasmo – e B quer dizer benefício. Em poucas palavras: o que se quer dos funcionários e o que se oferece a eles.<sup>140</sup>

<sup>138</sup> ROSA; LEÓN, *op. cit.*, p. 138.

<sup>139</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p.49.

<sup>140</sup> HANDY *apud* ROSA; LEÓN, *op. cit.*, p.18

As mensagens veiculadas pelo jornal de empresa podem ser divididas em quatro gêneros jornalísticos.<sup>141</sup> Essa classificação é também a aceita pela ABERJE, maior entidade de comunicação empresarial do país. São eles: jornalismo informativo, opinativo, interpretativo e de entretenimento.

O jornalismo informativo é observado nas reportagens comuns do jornal interno. Trata-se de um relato objetivo dos fatos, em que o produto básico é a notícia.

O jornalismo interpretativo pode ser visto nas grandes reportagens, nos comentários, nas matérias de pesquisa. Nesse gênero, as mensagens têm profundidade de conteúdo, por pretenderem conduzir o leitor ao cenário das ações, dando sentido aos fatos.

O jornalismo opinativo é observado nos editoriais, nas crônicas, nos artigos que expressam a opinião da fonte. O objetivo, aqui, é orientar, persuadir e influenciar o leitor. Por se aproximar dos “julgamentos”, é normalmente difícil separá-lo do gênero interpretativo.

O entretenimento<sup>142</sup> designa os passatempos: jogos, palavras cruzadas, horóscopos, quadrinhos, frases de sabedoria, ditados, adivinhações, piadas.

Na realidade, o produto básico de todos os gêneros é a informação. A diferença está nos objetivos e nas formas como as mensagens são apresentadas, bem como na linguagem utilizada – item importante para que o veículo atinja seus objetivos.

No ambiente fabril, a linguagem adotada deve ser simples, clara, aproximando-se da linguagem própria da empresa e do dia-a-dia de trabalho. Isso implica ser compreensível tanto às fontes quanto ao público-alvo, isto é, deve atingir toda a comunidade empresarial. Por isso, evita-se os termos técnicos especializados, que, em geral, atingem apenas uma parcela da comunidade; mas, quando utilizados, deve-se procurar explicá-los, evitando-se, contudo, o didatismo, sob pena de acarretar infantilidade textual.

O envelhecimento precoce das mensagens é outro problema freqüente, que deve ser combatido com a utilização de tratamento adequado e dados que o tornem de “longa duração”. Já para combater o tratamento dos assuntos que não demonstram sua real importância para o contexto, deve-se lançar mão dos “detalhes”, segundo Luiz Chinan:

---

<sup>141</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 36-38.

<sup>142</sup> O autor Francisco Gaudêncio Torquato do Rego admite o entretenimento como um gênero jornalístico, ao contrário de muitos autores, que o consideram uma categoria de mensagem.



Muitas vezes, os detalhes de um fato são a cereja do bolo. Concentrar-se no foco principal da ação, da idéia ou do processo simplesmente descarrega a força inerente que a notícia poderia ter. Uma visão adequada do que poderia ser ressaltado é a melhor maneira de evitar essa pedra no caminho de repórteres e editores de revistas corporativas.<sup>143</sup>

O tratamento da mensagem por um prisma único – o do benefício para a corporação – também deve ser combatido. Normalmente, opta-se por esconder as dificuldades e problemas enfrentados pela empresa, isolando os fatos da realidade social e pessoal dos leitores. Deve-se, ainda, priorizar o embasamento das mensagens organizacionais em fontes fidedignas, sob o risco de se perder a credibilidade do veículo.

As mensagens do jornal de empresa, em geral, também se subdividem em “informações sobre a empresa” e “informações sobre os funcionários”. Assim, ainda que a informação sobre a empresa interesse ao funcionário, pela interdependência que há entre ambos, e mesmo que seja tratada de forma que o faça, é comum ser vista como “desinteressante”, devido ao caráter patronal, caracterizado por sobrecarga de informação acerca da empresa, fuga a temas suscetíveis de controvérsia, minimização de dificuldades e fracassos e apresentação exclusiva dos pontos de vista dos patrões.<sup>144</sup>

A marca patronal é normalmente observada quando as matérias objetivam que os funcionários reduzam o número de acidentes, desperdício, cumpram as normas de segurança, reforcem o trabalho, ou seja, informações exclusivamente descendentes. Para essas empresas, os funcionários agem segundo um “efeito hipodérmico”<sup>145</sup>, pois consideram que eles retêm tudo o que é dito, resultando no aumento de produtividade, sem considerarem que sempre submetem as informações que lêem a julgamento e constataam possíveis discrepâncias entre o que está escrito e o que vêem na prática da direção.

Além dos assuntos de interesse dos funcionários (educação, lazer), e dos de interesse tanto dos funcionários quanto da empresa (políticas, estratégias, normas e acontecimentos, que remetem à melhoria da eficiência, segurança, integração). Rosa e Pla de León admitem um terceiro grupo de informações: os assuntos de interesse único

<sup>1</sup> <sup>43</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 44.

<sup>1</sup> <sup>44</sup> SMITH *apud* REGO, *op. cit.*, 1987, p. 56.

<sup>1</sup> <sup>45</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 57.

da empresa, levando em consideração eventuais públicos externos (como as matérias que indicam prestígio de diretores). Como esse não é o público-alvo prioritário do jornal, deve-se buscar, aqui, um ângulo que também desperte o interesse dos colaboradores internos.

Nos anos 70 e 80, segundo a pesquisa de Wilson Bueno, o jornal interno funciona como registro de fatos e fatos, sem compromisso com a atualidade (“notícias frias”) e mesmo com o conteúdo jornalístico relevante (seu conteúdo enfoca aspectos físicos e técnicos, como equipamentos e instalações).<sup>146</sup> Observa também a presença marcante dos membros da diretoria no conteúdo veiculado pelo jornal interno, que, por sua vez, reserva espaço significativo para o entretenimento. Notícias são publicadas para reforçar a lealdade do colaborador e promover a união entre os funcionários, como aniversariantes do mês, prêmios etc. Os veículos dessa época também desestimulam o debate e rejeitam a controvérsia entre direção e funcionários. A justificativa é de que seu objetivo é “integrar”, por isso, o jornal busca tratar temas amenos, que possam ser “digeridos” sem muito esforço.<sup>147</sup>

No mesmo sentido, a pesquisa de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego constata a predominância do jornalismo informativo nos veículos dos anos 80. Para ele, a quase inexistência de matérias opinativas reflete, desde então, a tendência do jornalismo empresarial brasileiro de evitar polêmicas, por isso, a redução no número de artigos ou cartas de leitores (exceto as de elogios). O conteúdo opinativo restringe-se ao editorial.

Nos anos 90, segundo Bueno, muitos jornais permanecem como registro de fatos e enfocam o elogio à empresa, com, inclusive, resquícios do controle da diretoria. Dessa forma, não se destaca empreendedores, nem qualquer pessoa com pensamento diferente de quem controla o veículo. Observa-se rejeição à controvérsia, com reduzido espaço para a opinião e para as críticas e debates de problemas enfrentados pela empresa e pelos colaboradores. Isso acarreta um discurso conformista, sem relacionar temas como gestão, liderança, mercado e concorrência. O que há são notícias que apenas “sugerem” essa realidade, mas temem aprofundar o debate, para não compartilhar as informações com os colaboradores.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 254.

<sup>147</sup> *Id.*

<sup>148</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 257.

Para Bueno, “a empresa continua sendo vista como extensão do lar e não como expressão das tensões inerentes à relação capital x trabalho” <sup>149</sup>, o que contraria a tendência do veículo do século XXI, segundo as palavras do autor:

A participação deve ser incentivada, assim como a pluralidade de idéias e o debate democrático de questões relacionadas com as empresas e os colaboradores em particular. Numa sociedade aberta, comprometida com a gestão do conhecimento, não se pode conviver com o controle da informação e muito menos com o constrangimento, para que a equipe responsável pelos *house-organs* internalize a autocensura. A autonomia à redação deve ser encarada como uma decorrência do profissionalismo exibido pelas equipes de comunicação empresarial nas nossas principais organizações. <sup>150</sup>

Por outro lado, nos anos 90, o cliente começa a aparecer nas publicações, mas sob uma perspectiva ultrapassada, ou seja, não é visto como um parceiro, mas alguém a quem se deve submissão.<sup>151</sup> E, contraditoriamente, o jornal é pouco usado em sua função educativa junto aos colaboradores, quando deveria enfocá-la, por normalmente se tratar do veículo impresso com que mais têm contato.

### 3.2.5 A Periodicidade

A periodicidade influencia o conceito de atualidade do jornal interno, no ambiente fabril, tal que as notícias consistem nos fatos ocorridos nos espaços de tempo entre as publicações, podendo ser as que já aconteceram e as que estão por acontecer.

A pesquisa de Torquato do Rego (anos 80) aponta a periodicidade mensal em quase 70% dos jornais internos pesquisados; a periodicidade bimestral, em segundo lugar, corresponde a pouco menos de 25% dos jornais. Os demais dividem-se nas categorias semanal (0,6%), quinzenal (3%), trimestral (2,4%), quadrimestral (1,2%) e semestral (0,6%).

Para o autor, esse “sacrifício da atualidade” das publicações, praticado pelas empresas, ocorre em função do custo. Nesse sentido, a periodicidade mensal é o meio termo entre a bimestral (que prejudica a atualidade, mas favorece o custo) e a quinzenal (mais cara, porém benéfica à atualidade).<sup>152</sup> Por conta disso, é comum, nas décadas de

---

<sup>1</sup> <sup>49</sup> *Ibid.*, p. 256.

<sup>1</sup> <sup>50</sup> *Ibid.*, p. 258.

<sup>1</sup> <sup>51</sup> *Ibid.*, p. 256.

<sup>1</sup> <sup>52</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 149.

70 e 80, os jornais funcionarem como registro de fatos, sem o tratamento jornalístico necessário.

Outra constatação é que os dados dos anos 80 não são muito diferentes dos obtidos por Wilson da Costa Bueno na pesquisa deste século. Aqui, a periodicidade mensal é apontada em 73,86% dos jornais; a superior a um mês é de 12,30% e a inferior a um mês é de 13,84%.<sup>153</sup>

Temas como Prêmios de Qualidade, Semana de Segurança do Trabalho e até mesmo a visão da organização sobre os eventos são importantes para o leitor, mas, segundo os novos padrões de velocidade da informação, devem receber tratamento adequado que os torne de longa duração, para que o jornal interno não publique apenas notícias envelhecidas ou as ditas “matérias frias”, sem despertar o interesse do público-alvo.

### 3.2.6 A Tiragem

A pesquisa de Wilson da Costa Bueno detecta, para os jornais internos, tiragens superiores a dois mil exemplares em 89,56% do total de jornais em análise.

No estudo, 10,44% dos jornais têm tiragens inferiores a 2000 exemplares; 43,62% estão entre 2000 e 5000 exemplares, e 45,94%, com mais de 5000 exemplares.<sup>154</sup> Segundo o autor, muitos desses veículos têm penetração superior à da média dos jornais brasileiros, confirmando sua importância e sua responsabilidade como veículo de comunicação.

É preciso levar em conta que são veículos destinados ao público interno, por isso, os números variam segundo o porte das empresas e, como um dos objetivos do jornal é aproximar a família da organização, ele também deve chegar à casa do funcionário. Dessa forma, uma fábrica hipotética com 2000 colaboradores deve produzir, no mínimo, 2500 publicações, para que sejam lidas pelos próprios funcionários, por suas famílias e, eventualmente, pela comunidade extensa por intermédio de visitantes e prestadores de serviços.

### 3.2.7 A Área responsável pelo jornal interno

---

<sup>1</sup> <sup>53</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 250.

<sup>1</sup> <sup>54</sup> *Ibid.*, p. 251.

Nas décadas de 70 e 80, a responsabilidade pela elaboração e aprovação dos meios não cabe ao setor de comunicação, ainda pouco desenvolvido, muito embora já existam áreas profissionalizadas de comunicação em algumas empresas.

Torquato do Rego suscita a questão da “responsabilidade” pela produção do jornal interno no ambiente fabril. Para ele, cada departamento, embora inserido em um contexto maior, que é a organização, possui visões particulares e objetivos específicos, e certamente transferem suas atitudes, nível de conhecimento e posição funcional para a publicação.<sup>154</sup>

Com base nisso, a escolha do responsável deve levar em conta o departamento com amplo conhecimento sobre o público interno, os objetivos da direção e da comunicação e ainda sobre o próprio veículo em questão - o jornal - e a capacidade de veicular as mensagens de forma eficaz.

Assim, na década de 80, é comum as publicações ficarem a cargo do departamento de relações públicas, a que Torquato do Rego faz referência:

As publicações editadas pelo departamento de Relações Públicas, via de regra, têm a preocupação básica de manter os empregados informados sobre a empresa, através de um critério que visa a insuflar o espírito do ‘meu trabalho e minha companhia’. [...] O desempenho das funções de Relações Públicas reflete-se na política imposta às publicações onde a empresa aparece com vitórias e conquistas e o empregado é a mola que impulsiona o progresso.<sup>155</sup>

Nesse período, também é comum o jornal ficar sob a responsabilidade das relações industriais, área que visa a amenizar os atritos entre os funcionários e prega o bom relacionamento. Aqui, o jornal aparece como meio para estabelecer um clima de compreensão mútua e satisfação.

O departamento de pessoal é outra área responsável por publicações, conferindo a elas tendências patronais, com a intensa publicação de avisos, obrigações etc.

O serviço social é também responsável pelo jornal interno da década de 80 e segue uma linha editorial semelhante a das publicações editadas pelas relações industriais: destacam-se matérias de fundo humano.

---

<sup>1</sup> <sup>54</sup> REGO, *op. cit.*, 1987, p. 51-55.

<sup>1</sup> <sup>55</sup> *Ibid*, p. 53.

Na pesquisa de Bueno, que caracteriza o jornal de empresa do século XXI, 86,48% dos jornais internos estão sob a responsabilidade de um departamento de comunicação dentro da empresa.<sup>156</sup>

Resultado análogo é obtido pela pesquisa da ABERJE sobre comunicação interna, realizada em 2002. Segundo o estudo, 49% dos entrevistados afirmam que a comunicação interna de sua empresa está sob responsabilidade da área de comunicação; em 41%, a comunicação interna é responsabilidade da área de recursos humanos; em 7%, é responsabilidade da área de relações públicas, e, em 5%, do marketing. Dentre os 11% que responderam como “outros”, cita-se a presidência (1%), a área de relações institucionais (1%), a de assuntos governamentais e institucionais (1%), de assuntos corporativos (6%), de gestão de pessoas e de desenvolvimento (1%), a de educação empresarial (1%) e administrativa (1%).<sup>157</sup>

As mudanças percentuais obtidas a partir do cruzamento dos resultados das duas pesquisas são resultado do novo conceito de comunicação empresarial estratégica, no ambiente organizacional, nos dias de hoje, e da importância crescente que assume nesse ambiente, quando o profissional de comunicação passa a participar das reuniões de diretoria das instituições para discutir o dia-a-dia da empresa e tratar do seu planejamento estratégico. Isso comprova que a comunicação deixou de ser o “departamento do jornalzinho”, mesmo que essa ainda não seja uma visão global.

Hoje, para desenvolver as atividades de comunicação, as empresas contam com três tipos de profissionais: os relações públicas, os publicitários e os jornalistas. Embora haja uma incompatibilidade entre relações públicas e jornalistas<sup>158</sup> quanto à responsabilidade de determinadas atividades (como a assessoria de imprensa), cada profissão possui suas funções delimitadas. Para Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto,

A área de RP, portanto, vai se preocupar com a criação, planejamento e execução de programas de integração interna e externa. Assim, coordena desde festividades para funcionários ou cumprimentos a eles por aniversários, casamentos e dias especiais, como o da secretária, até atividades de cunho social, esportivo ou cultural, concursos, participação da organização em eventos, cerimonial e protocolo, elaboração de peças institucionais em conjunto com os setores de assessoria de imprensa e propaganda ou envio de mensagens (telegramas, ofícios, convites) a pessoas ou entidades relacionadas com a instituição. Os relações públicas terão, ainda, as responsabilidades de realizar pesquisas para conhecer opiniões, hábitos e atitudes dos públicos; manter cadastros atualizados dos vários segmentos de

<sup>156</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 251.

<sup>157</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p.14. Ver Anexo 3.

<sup>158</sup> LIMA, *op. cit.*, p. 43.

interesse para a instituição, além de referências históricas do próprio assessorado; e participar na definição de estratégias globais de comunicação.<sup>159</sup>

Cabe ao jornalista, portanto, dentre tantas outras, as atividades de assessoria de imprensa e – o que mais interessa aqui – a edição dos jornais destinados aos públicos internos das empresas. Boanerges Lopes resume as atividades do jornalista:

Existem ainda outras atividades que vão da edição de jornais, revistas e vídeos ao preparo de textos de apoio, súmulas e sinopses, passando pela organização de entrevistas coletivas e individuais – e mais a participação direta, juntamente com os setores de publicidade e relações públicas, nas estratégias globais da administração.<sup>160</sup>

Para complementar, a pesquisa da ABERJE constata que, dos profissionais encarregados da comunicação interna da empresa, 54% são jornalistas e 32%, profissionais de relações públicas.<sup>161</sup> A supremacia dos jornalistas aponta para a crescente profissionalização da comunicação interna com, inclusive, a ocorrência de profissionais com mais de uma formação acadêmica, como jornalismo e administração.

As áreas de marketing (15%), administração de empresas (13%) e de publicidade (10%) e propaganda também são citadas. Apenas 4% são formados na área de exatas. Dentre os 18% que respondem a alternativa “outra formação humana”, aparecem profissionais de psicologia (1%), economia (1%) e direito (1%). Os demais (15%) não especificam sua formação acadêmica.<sup>162</sup>

### 3.2.8 O Tamanho das equipes de comunicação nas empresas

De acordo com a pesquisa de Wilson Bueno, as equipes responsáveis pelo jornal interno dos anos 70 e 80 são bastante numerosas, com repórteres, redatores, diagramadores e fotógrafos – o que é considerado desperdício no contexto dos anos 90.<sup>163</sup> Hoje, segundo o autor, 78,37% dos jornais exige três ou mais profissionais.<sup>164</sup>

<sup>159</sup> KOPPLIN; FERRARETTO, *op. cit.*, p.14.

<sup>160</sup> LOPES, *op. cit.*, p. 20.

<sup>161</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p.16. Ver Anexo 3.

<sup>162</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p.16. Ver Anexo 3.

<sup>163</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 255.

<sup>164</sup> *Ibid.*, p. 252.

Já a pesquisa ABERJE 2002 constata que em 48% das empresas pesquisadas, há de três a cinco funcionários trabalhando na área de comunicação interna. Em 31% das empresas, há menos de três funcionários, enquanto que 14% empregam entre seis e dez funcionários, e, em 7%, há mais de dez funcionários trabalhando com comunicação. A pesquisa observa que não há relação entre tamanho da equipe e porte da empresa, uma vez que constata que, em 73% das empresas com mais de cinco mil funcionários, as equipes têm menos de cinco profissionais.<sup>165</sup>

### 3.2.9 A Gestão da comunicação nas empresas

Segundo Bueno, nas décadas de 70 e 80, a produção do jornal interno é basicamente feita dentro da empresa, “o que também tinha a ver com o receio de que pessoas de fora pudessem ter acesso às informações e ao processo de tomada de decisões a eles associado”.<sup>166</sup> Em função disso, a equipe constitui-se numerosa, com profissionais atuando em áreas diferenciadas, a saber: redatores, fotógrafos, entre outras.

No século XXI, em função das equipes cada vez mais enxutas, a pesquisa do autor aponta 36,12% dos jornais internos sendo produzidos por agências ou assessorias externas. No caso das revistas, 68,43% têm sua produção terceirizada em função de sua edição mais elaborada.<sup>167</sup> A tendência à terceirização acarreta melhoria na elaboração dos veículos, com padrões estéticos e editoriais elevados.

A pesquisa da ABERJE também aponta para o *mix* de equipe interna e externa como modelo mais adequado para a comunicação de empresa do século XXI (75% do total). Nas empresas prestadoras de serviços, 33% atuam exclusivamente com equipe interna; na indústria, apenas 19% atuam com equipe interna, e apenas 1% das empresas trabalha somente com equipe externa.<sup>168</sup>

### 3.2.10 A Participação dos funcionários na elaboração do jornal interno

---

<sup>165</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 15. Ver Anexo 3.

<sup>166</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 254.

<sup>167</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 258.

<sup>168</sup> NASSAR, *op. cit.*, 2003, p. 14. Ver Anexo 3.



Nos anos 90, a participação dos funcionários no processo de elaboração do jornal restringe-se aos classificados e opiniões que legitimem a empresa, embora já se aponte sua colaboração na definição dos temas.

No século XXI, essa participação aumenta, mas se limita a colaborações. Para a escolha das matérias de cada edição, já é comum que as empresas contem com um comitê editorial, formado por voluntários ou pessoas-chave, escolhidas de acordo com suas áreas de atuação dentro da empresa. Em geral, são pessoas com facilidade de relacionamento, que se tornam responsáveis por levar a todo o comitê os assuntos sugeridos pelos demais colaboradores.

É preciso que os membros desse grupo sejam treinados quanto às etapas de produção de um jornal interno e esclarecidos sobre a definição dos papéis, bem como constantemente motivados a desempenhar esse trabalho.

Na pesquisa ABERJE, em 90% das empresas, os funcionários participam da elaboração dos meios de comunicação, sendo que, em 57% delas, como colaboradores esporádicos; em 50%, por meio do comitê de comunicação; em 38%, como correspondentes fixos; 33% participam por concursos e prêmios, e 19%, por meio de caixas de sugestões. Outras formas de participação são as sugestões de pauta (8%), pesquisas e enquetes (6%), *e-mail* (6%), canais via Intranet (3%), cartas (3%), contatos informais (2%), conselho editorial (1%), reuniões (1%) e participação em todas as etapas, ou seja, do *briefing* até a elaboração (1%).<sup>169</sup>

No século XXI, é cada vez mais importante que as empresas abram espaço para seus colaboradores na elaboração do jornal interno, a fim de incentivar a pluralidade de idéias. Na sociedade da informação, já não há espaço para o controle da informação. Assim, como o colaborador é também o leitor, suas expectativas e interesses podem ser atendidos, e o jornal, obter êxito em seus objetivos.

---

<sup>1</sup> <sup>69</sup> NASSAR, *op. cit.*, p. 19. Ver Anexo 3.





#### **4 O JORNAL NA UNIDADE CAMPO GRANDE DA MICHELIN: UM ESTUDO DE CASO**

Dentro do contexto de profundas transformações locais e globais, no cotidiano e nos processos de gestão empresarial, bem como na comunicação no ambiente de trabalho, a presente pesquisa propõe-se a realizar um estudo de caso para verificar, sob o ponto de vista da comunicação organizacional, a importância do jornal interno impresso no processo de comunicação com o chão de fábrica da indústria de pneus Michelin, situada no bairro de Campo Grande, no Rio de Janeiro.

#### **4.1 A Michelin**

A Michelin chega ao Brasil em 1927, quando inicia as operações de seu escritório comercial em São Paulo, mas sua fundação data de 1891, pelos irmãos franceses André e Edouard Michelin, e sua sede mundial está localizada na cidade de Clermont-Ferrand, na França.

Hoje, a empresa tem presença comercial em mais de 70 países. São 71 unidades de produção, um centro de tecnologias dividido em três continentes (América do Norte, Europa e Ásia) e seis plantações de seringueiras no Brasil e na Nigéria, somando cerca de 125 mil funcionários no mundo inteiro, dos quais quatro mil são pesquisadores que trabalham no centro de tecnologias.

Com uma produção de 180 milhões de pneus por ano e uma participação de 20% do mercado mundial de pneus<sup>170</sup>, a Michelin é uma das líderes desse segmento no mundo, com pneus utilizados em automóveis, caminhões, motos, bicicletas, tratores, veículos de terraplenagem, aviões e ônibus espaciais da NASA. Mas a empresa também produz câmaras de ar, rodas e cabos, além de editar guias e mapas turísticos.

Hoje, a Michelin está presente no Brasil com duas unidades industriais, duas unidades agroindustriais (plantações) e diversos escritórios regionais em todo o país, responsáveis por coordenar as atividades comerciais nas diversas regiões, empregando mais de cinco mil pessoas.

Além disso, a sede administrativa da Michelin Brasil - América do Sul está localizada na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro.

---

<sup>170</sup> Dados disponíveis no site [www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br). Acesso em: 04 maio 2005.

A Michelin Brasil produz e comercializa pneus, câmaras de ar e protetores, exportando seus produtos principalmente para outros países da América do Sul, como Argentina, Colômbia, Chile, Venezuela e Peru, continente que, por seu potencial de consumo, é uma prioridade para o Grupo Michelin.

#### 4.1.1 A Unidade CGR

Inaugurada em 1981, a unidade de Campo Grande é a primeira fábrica construída em território nacional para a produção de pneus de caminhões e ônibus.

Situado na região oeste do município do Rio de Janeiro, o bairro de Campo Grande é, no passado, um grande produtor de laranja. Contudo, a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) ocasiona a queda da citricultura, o que provoca a repartição das propriedades rurais em lotes, propiciando a urbanização da região.<sup>171</sup>

Hoje, com uma extensão de 11.912,53 hectares, Campo Grande é o terceiro maior bairro do município<sup>172</sup>, e o de maior densidade demográfica, com aproximadamente 300 mil habitantes<sup>173</sup>. Do seu território, 73,13% constitui-se de área urbanizada<sup>174</sup>, abrigando mais de 100 indústrias e mais de cinco mil imóveis comerciais e de serviços.<sup>175</sup>

Atualmente, prepara-se para acomodar mais uma indústria Michelin. A empresa está instalando uma nova fábrica, ao lado da Unidade CGR, para a produção de pneus de mineração e terraplenagem, que pretende empregar cerca de 400 funcionários, direta e indiretamente.

## 4.2 A Comunicação na unidade de Campo Grande

<sup>171</sup> Informações disponíveis no site [www.portalcg.com.br](http://www.portalcg.com.br). Acesso em: 15 maio 2005.

<sup>172</sup> Dados da Diretoria de Informação Geográfica – IPP/DIG (2003). Disponível em: [www.riorj.gov.br](http://www.riorj.gov.br). Acesso em: 03 maio 2005.

<sup>173</sup> Dados do IBGE/ Censo Demográfico 2000. Disponível em: [www.riorj.gov.br](http://www.riorj.gov.br). Acesso em: 03 maio 2005.

<sup>174</sup> Dados da Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMAC (2003). Disponível em: [www.riorj.gov.br](http://www.riorj.gov.br). Acesso em: 03 maio 2005.

<sup>175</sup> Dados da Secretaria Municipal de Fazenda – SMF – IPP/DIG – ALFA (2000). Disponível em: [www.riorj.gov.br](http://www.riorj.gov.br). Acesso em: 03 maio 2005.

Com a construção dos prédios e instalações da Unidade Michelin CGR (Campo Grande), a direção detecta a necessidade de integrar os novos funcionários ao grupo em função da distância física que separa os setores e departamentos. Aponta também a necessidade de informação para os funcionários, e, a princípio, são os quadros de avisos e as reuniões com a chefia os canais que a suprem, permitindo, ao funcionário, questionar e ser respondido, em um mecanismo de *feedback*.<sup>176</sup> Para Torquato do Rego, em *Comunicação empresarial, comunicação institucional*,

As comunicações interpessoais permitem realmente maior interação, já que os interlocutores podem participar diretamente dos problemas, discutir e trocar idéias, tirar conclusões durante a troca de informações. [...] As mensagens escritas, embora de caráter menos pessoal, constituem parte essencial nas comunicações, principalmente quando se trata de informações importantes que devem chegar a um grande número de pessoas.<sup>177</sup>

Nos anos 80, a comunicação organizacional ganha *status* nas empresas e passa a atrair diversos profissionais, tornando-se um campo de trabalho real.<sup>178</sup> Em CGR, não há um setor de comunicação nesse momento, mas um profissional responsável por atividades como fixar notas em quadros de avisos e editar o jornal interno.

O primeiro jornal da Unidade CGR, o *Mini-Bib*, surge em novembro de 1980. Com os quadros de avisos e as reuniões com a chefia suprimindo as necessidades de informação do funcionário, cabe ao veículo a meta principal de “criar laços de união”<sup>179</sup>, isto é, integrar os colaboradores internos.

Assim, é comum o veículo publicar, em uma mesma edição, mensagens altamente técnicas, como balanços anuais dos resultados da empresa, e matérias de saúde.

Sob a responsabilidade de um editor e com a diagramação terceirizada, o *Mini-Bib* tem as seguintes características: quatro páginas (exceto os dois primeiros números, que trazem encartes), preto e branco, trimestral. No primeiro número, em novembro de 80, o formato é de 22 cm de largura por 32,5 cm de altura; no segundo número, em

<sup>176</sup> GIBSON, James; IVANCEVICH, John M.; DONELLY, James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 324.

<sup>177</sup> REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986. p. 64.

<sup>178</sup> BUENO, *op. cit.*, p. 5.

<sup>179</sup> MINI-BIB, Rio de Janeiro, p. 1, nov. 1980.

fevereiro de 81, 18,5 cm de largura por 30 cm de altura; no terceiro, em maio de 81, 21 cm de largura por 28 cm de altura; no décimo sexto, em dezembro de 82, o formato é de 21 cm de largura por 29,5 cm de altura; no vigésimo quinto, em 1984, retorna para 21 cm de largura por 28 cm de altura.

O jornal reserva espaço para a expressão dos funcionários: “[...] As colaborações serão bem aceitas. Poderão ser crônicas, algum comentário compatível com os nossos objetivos, trabalhos literários e até mesmo as agradáveis amenidades que nos fazem bem no repouso”.<sup>180</sup>

Os assuntos são variados: segurança, recordes, acontecimentos, balanços anuais, mensagens da direção e, ainda, qualidade de vida, benefícios, serviços, novidades, educação, crônicas, receitas, aniversários, casamentos, nascimentos, classificados, entre outros.

Há uma preocupação em suscitar, no funcionário, o sentimento de pertencimento ao grupo e de peça-chave ao funcionamento da fábrica, como se observa nas mensagens de primeira página do veículo:

Já estamos no segundo mês do ano, mas nunca será tarde para formularmos os votos de um ano bastante feliz e de muita prosperidade. Estamos bem próximos da época em que veremos o primeiro pneu MICHELIN brasileiro. Isso acontecerá em meados deste ano, e daquela época em diante teremos sobre nossos ombros a responsabilidade muito grande, a de termos sido justamente os precursores daquele acontecimento, e a de que dependerá de nós mesmos a manutenção da qualidade do nosso produto, ponto de honra desta Empresa, onde quer que ela se instaure. Mas isso não se consegue sem a certeza de que o homem é o elemento fundamental, e somente através dele, com todo o seu potencial humano e profissional, poderá a MICHELIN atingir os seus objetivos. Portanto, esta minha participação nesta segunda edição do MINI-BIB, mais do que uma mensagem, é a ratificação da confiança no desempenho consciente de cada companheiro, como que um brindar na conquista de sua realização profissional, pelo desenvolvimento da MICHELIN neste grande país, pela sua satisfação pessoal e a de todos que lhe são caros. Felicidade a todos.<sup>181</sup>

O desejo de um ano próspero ao funcionário deixa explícita a confiança depositada nele.

Em fins dos anos 80, o *Mini-Bib* é extinto, e a Unidade CGR passa a contar apenas com os quadros de avisos e as reuniões como canais de comunicação interna.

<sup>180</sup> MINI-BIB, Rio de Janeiro, p. 2, nov. 1980.

<sup>181</sup> MINI-BIB, Rio de Janeiro, p. 1, fev. 1981.



No início dos anos 90, a fábrica cria o setor de Comunicação e Eventos, parte integrante do Departamento de Pessoal, para dar suporte à direção e fazer a ligação entre a fábrica e o funcionário.

Em 1992, ressurgiu a idéia de um jornal “fruto de uma vontade manifestada por muitos de vocês e que agora passamos a implementar”.<sup>182</sup> Agora, com o *Nossa Unidade*<sup>183</sup>, o objetivo é “esclarecer, noticiar e integrar, através da informação e dos acontecimentos, todos os funcionários e seus familiares.”<sup>184</sup>

A função do jornal de integrar os funcionários da fábrica comprova a necessidade que existe, desde a inauguração da unidade, no início dos anos 80, da existência de um canal de integração. Essa é também uma maneira encontrada pela fábrica de conseguir o envolvimento dos familiares, bem como a compreensão das atividades desenvolvidas e a identificação com seus valores.

O *Nossa Unidade* agora possui uma equipe de comunicação composta por cinco funcionários. Essa, por sua vez, cria um comitê para colaborar na elaboração do jornal: são os “antenas de comunicação”. O grupo é composto por seis equipes, com, no mínimo, dez funcionários de setores diferentes cada uma. É a eles a quem os colegas de trabalho dirigem-se para dar sugestões de temas, e são também os responsáveis pela seleção dos assuntos de interesse geral.

Quanto aos aspectos gráficos, o formato é de 27,5 cm de largura por 37,5 cm de altura; duas cores (preto e branco para textos e fotos, e azul para títulos, fios e boxes); quatro páginas; periodicidade mensal.

Há matérias que enfatizam os funcionários e cumprem o papel de integração da unidade, entretanto, em 1996, o setor de Comunicação e Eventos opta por parar a produção do jornal.

A unidade vai até 2003 sem o veículo, quando o mesmo setor decide retomar a elaboração do *Nossa Unidade*.

Com a nova fase do jornal, a idéia, agora, é promover a identificação interna com os valores do Grupo Michelin; obter a adesão e participação da família, ao levar o jornal para dentro da casa do funcionário, uma vez que, assim, ela pode compreender o trabalho e valores da empresa, participar de suas atividades e apoiar o funcionário (um

<sup>1</sup> <sup>82</sup> NOSSA UNIDADE, Rio de Janeiro, p. 1, abr. 1992.

<sup>1</sup> <sup>83</sup> O nome foi escolhido a partir de um concurso interno, que contou com a participação de 183 funcionários e um total de 700 sugestões.

<sup>1</sup> <sup>84</sup> NOSSA UNIDADE, Rio de Janeiro, p. 1, abr. 1992.

pai, marido ou filho), além de motivá-lo, ao reconhecê-lo em matérias do jornal; e ainda reduzir os ruídos na comunicação interna (boatos, “rádio-peão”, “rádio-corredor”), ao atuar como um canal de comunicação uniforme entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Contudo, o principal objetivo do jornal *Nossa Unidade* permanece o mesmo dos jornais anteriores: integrar. A idéia é suprir a ausência de um meio de comunicação que integrasse os diferentes departamentos e setores da fábrica, com uma linguagem simples e local, abrindo, paralelamente, espaço para a atuação do colaborador interno, como fonte, leitor e notícia da publicação.

O ideal de integração do jornal interno, na Unidade CGR, não se vincula somente à vasta extensão da fábrica. É preciso pensar as bases e modelos em que se assenta a empresa.

#### 4.2.1 Unidade CGR: cultura e modelos

A unidade de Campo Grande tem sua produção marcada pelos modelos fordista e taylorista.<sup>185</sup> Isso quer dizer que a Unidade CGR baseia-se no modelo fordista de produção em massa, fundamentado em economias de escala, aliados à mecanização e produção padronizada, com base nas linhas de montagem. Os princípios tayloristas são observados na divisão técnica do trabalho.

Hoje, porém, observa-se, na unidade, uma transição para a horizontalização<sup>186</sup>, que vem sendo abordada por autores e praticada por organizações de todo o mundo, segundo Elena Sefertizi.<sup>187</sup>

Talvez por isso essas empresas, como é o caso da Unidade CGR, vêm adotando o modelo toyotista de produção que, segundo Margarida Kunsch, começa nos anos 70, em empresas japonesas e, na década de 80, é adotado por empresas norte-americanas e européias:

---

<sup>185</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p. 175-176.

<sup>186</sup> CASTELLS, *op. cit.*, p.184.

<sup>187</sup> SEFERTIZI *apud* KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003. p.55.

Esse novo formato de organizações *flexíveis* é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção.<sup>188</sup>

Aos poucos, a unidade incorpora novos métodos de gerenciamento em sua rotina, através da adesão dos setores e departamentos, como o trabalho em equipe e autonomia para a tomada de decisão.

Prova disso é a gradativa adoção do Gerenciamento Semi-Autônomo pelos setores e departamentos da unidade. E não só pela empresa, mas por grandes organizações como Coca-Cola, Renault e IBM, provando uma tendência mundial nas organizações.

Esse gerenciamento consiste na organização do chão de fábrica em equipes semi-autônomas, com cada integrante desempenhando um papel específico. Aqui, é a equipe, na figura do representante, que planeja férias e reuniões, que verifica a segurança no ambiente de trabalho etc. Resumidamente, decidem e agem sobre os resultados do seu setor.

Considerando que a comunicação interna reflete a cultura da empresa – e que a cultura em CGR, nos últimos anos, vem sendo influenciada pela horizontalidade – o jornal *Nossa Unidade* procura ser uma interface desse processo em todos os seus demais objetivos, tal como no fim de atuar como canal de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, minimizando a distância entre eles e reduzindo os efeitos dos boatos entre o chão de fábrica.

Ao dar voz e valorizar o funcionário, o jornal atinge outro objetivo: a motivação, que, por sua vez, reflete no compromisso com o trabalho e em sua produtividade.

#### 4.2.2 Cenário

Para recomençar o trabalho de produção do jornal *Nossa Unidade*, o setor de Comunicação e Eventos resolve aderir à tendência observada na comunicação organizacional dos últimos anos: a terceirização de serviços, como as publicações

---

<sup>1</sup> <sup>88</sup> SEFERTIZI apud KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003. p. 57.

internas. Assim, contrata os serviços de uma agência de comunicação<sup>189</sup>, que inicia um diagnóstico da cultura da empresa, para dar base ao desenvolvimento dessa ação de comunicação, paralelamente às considerações de Margarida Kunsch:

Muito antes de produzir planos e projetos de comunicação para as organizações, é preciso tentar compreendê-las e saber distinguir suas tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica.<sup>190</sup>

O setor de Comunicação e Eventos é responsável por centralizar a difusão de comunicações e atualizar os quadros de avisos e os de fotografias, expostos nos restaurantes. É o setor também que organiza e executa o material de comunicação de maneira geral, para atender a necessidades imediatas de divulgação.

Em 2003, a agência de comunicação constata que todos os setores da fábrica possuem quadros de avisos para a divulgação de notas. Outros veículos encontrados são o *e-mail*, a Intranet e o jornal Bib News (produzido pela direção de comunicação América do Sul, situada na unidade da Barra da Tijuca): os primeiros conferindo acesso ao administrativo e, o último, com notícias de toda a empresa.

As reuniões com as chefias constituem outro canal de informação, aproximando a chefia do chão de fábrica e reduzindo a possibilidade de ruídos na comunicação.

Além de conhecer o ambiente fabril e sua forma de se comunicar internamente, a agência de comunicação contratada promove entrevistas com os gerentes dos departamentos, a fim de conhecer suas expectativas quanto ao “novo” veículo. Para a diretora da agência, Mônica Alvarenga,

Fazer esse diagnóstico foi importante para traçar as diretrizes do trabalho, e, para isso, é importante conhecer o público-alvo, o cliente, suas estratégias e objetivos, e ainda tudo o que já foi feito em relação ao público-alvo. Só a partir desses dados é possível elaborar um trabalho de comunicação que, ainda que seja simples, é tido como um assunto estratégico para a empresa.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> Múltipla Comunicação.

<sup>190</sup> KUNSCH, *op. cit.*, p. 23.

<sup>191</sup> ALVARENGA, Mônica. *Entrevista concedida a Michelle Cêa Santos*. Rio de Janeiro. 22 jun. 2005.

### **4.2.3 Os Desafios**

O novo projeto editorial do jornal Nossa Unidade tenta amenizar as distâncias entre os departamentos e estimular o hábito de leitura dos funcionários.

### **4.2.4 Projeto editorial**

O novo projeto editorial do Nossa Unidade assume, como foco, o funcionário. Por isso, o jornal mantém uma linguagem simples e evita-se ou explica-se os termos técnicos, já que os familiares fazem parte da meta do jornal, e também para que o funcionário não confunda o veículo com mais uma nota corporativa. O veículo ainda explora o uso de fotos, cores e ilustrações. Os textos, em geral, são curtos, destacando-se os “nomes de guerra” dos funcionários abordados. Os assuntos são os de interesse geral, mesmo que pertinentes a um ou outro setor. Dá-se espaço para o funcionário e sua família, em matérias de talentos, concursos, receitas, em geral, matérias “leves”. A periodicidade é bimensal e a tiragem, dois mil exemplares.

As editorias são: Segurança, Qualidade, Meio ambiente, De bem com a vida (matérias de qualidade de vida, saúde e bem estar), Tecnologia, Em casa (curiosidades da fábrica), Gente (perfis e destaques), Revele seu talento (empregados ou familiares que se destacam em atividades artísticas, esportivas etc), Boas idéias (iniciativas bem-sucedidas e que proporcionam melhorias no processo de produção), Saiba mais (detalhes da unidade ou do processo de produção que devem ser lembrados), Viva voz (espaço para manifestação dos funcionários), Concurso, Vale a pena conferir (matérias ilustrativas de turismo, compras etc), Aconteceu (eventos na fábrica e no clube), Cuidando do seu pneu (dicas), Destaques (recordes dos departamentos e setores), Receitas de família, Humor (charges, tiras etc) e editorial.

O projeto gráfico tem as seguintes características: formato de 30 x 23cm (fechado) e 60 x 23cm (aberto); oito páginas; 4/4 cores; quatro colunas; para textos e legendas utiliza-se a fonte Humnst 777 BT, corpo 10 e 8; para títulos, fonte Humnst 777 Blk, corpo 20.

#### 4.2.5 O Comitê editorial

Nas entrevistas com os gerentes, constata-se as boas expectativas quanto ao veículo, para a motivação do funcionário e para a integração com a família. De acordo com os gerentes, o antena de comunicação é essencial para a “captação” de temas diversificados da fábrica.

Assim, para formar o comitê editorial, o setor de comunicação e a agência responsável pelo projeto contam com a indicação de funcionários pelas gerências, que levam em conta sua sociabilidade no espaço fabril, sem diferenciar os níveis hierárquicos, ou seja, podem ser tanto chão de fábrica quanto administrativo.

O “antena” é responsável por: negociar com a gerência as matérias para a pauta; enviar as sugestões para a agência de comunicação responsável pela elaboração do jornal; receber da agência a proposta de pauta, com as sugestões enviadas e a data da reunião para discussão e aprovação de todos; participar da reunião; receber, da agência responsável, as matérias prontas e repassar aos interessados (fontes e gerência) para aprovação; após aprovadas, liberar, junto à agência, a publicação dos textos, ou mesmo corrigi-los antes de serem publicados.

#### 4.2.6 A Elaboração

Os integrantes do comitê editorial captam, com os demais funcionários, as informações relevantes de seu ambiente de trabalho e levam à reunião de pauta, que antecede toda edição do jornal, quando estão presentes também o chefe do setor de Comunicação e Eventos e a diretora e um jornalista da agência de comunicação contratada. Temas da Intranet, dos quadros de avisos (murais) e de outros jornais também podem ser discutidos e, após consenso, gera-se a pauta da edição seguinte. Essa é também a oportunidade de se enriquecer o conhecimento dos antenas sobre comunicação e jornal interno, bem como avaliar a edição anterior.

Em seguida, o jornalista, acompanhado de fotógrafo, inicia o trabalho de apuração junto aos funcionários da fábrica, que concedem entrevistas e cedem material como gráficos, *folders* etc.

Após a etapa de redação e revisão dos textos, as matérias precisam ser aprovadas pelas fontes e gerências (processo mediado pelo antena) e, daí, vão à programação visual.

Depois de pronto o *layout*, o jornal passa pelas aprovações da chefia de comunicação, da coordenação do jornal e da comunicação América do Sul (unidade situada na Barra da Tijuca).

A distribuição é o passo seguinte e acontece na porta da fábrica, em mãos.

### 4.3 A Pesquisa

A pesquisa realizada com fins neste trabalho buscou identificar a importância do jornal impresso, sob a perspectiva do jornal *Nossa Unidade*, junto ao chão de fábrica da Michelin – Unidade CGR, no contexto que abrange o *e-mail* e a Intranet como tecnologias de informação.

Ela parte da idéia de que o veículo foi pensado para possibilitar a expressão, motivação e integração dos funcionários, estendendo-se às famílias, e ainda para a redução da distância entre os distintos níveis hierárquicos da empresa.

#### Metodologia

A pesquisa foi realizada em duas etapas:

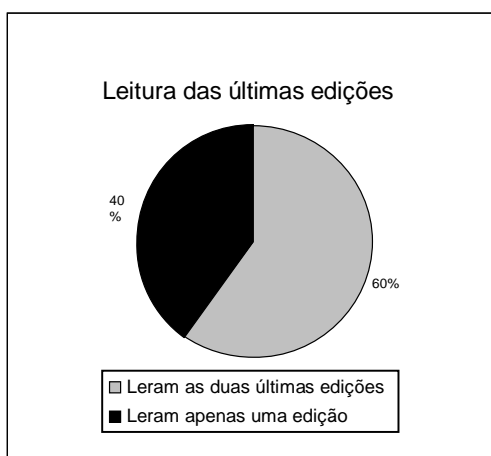
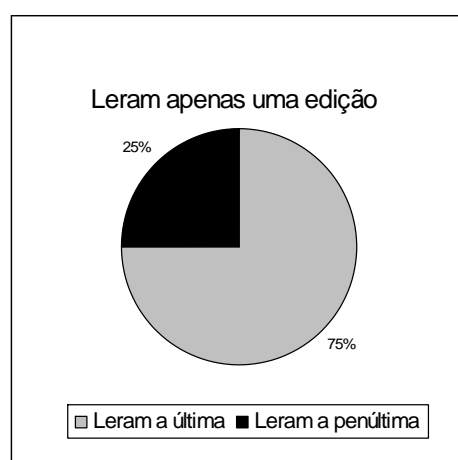
1)Obtenção de dados junto a dez funcionários do chão de fábrica, de setores diferentes, em um universo composto por homens, com segundo grau completo, faixa etária entre 30 e 40 anos, casados e com filhos.

2)Diálogo com funcionários da fábrica, de níveis distintos.

#### 4.3.1 Índice de leitura do jornal *Nossa Unidade*

O índice de leitura de um veículo impresso reflete o grau de interesse que ele desperta sobre seu público-alvo no que tange à escolha e abordagem dos assuntos, a atração exercida pelas fotos e a própria edição do veículo como um todo. Por outro lado, também reflete o grau de eficiência do sistema de distribuição adotado.

#### Gráficos 4 e 5 Índice de leitura



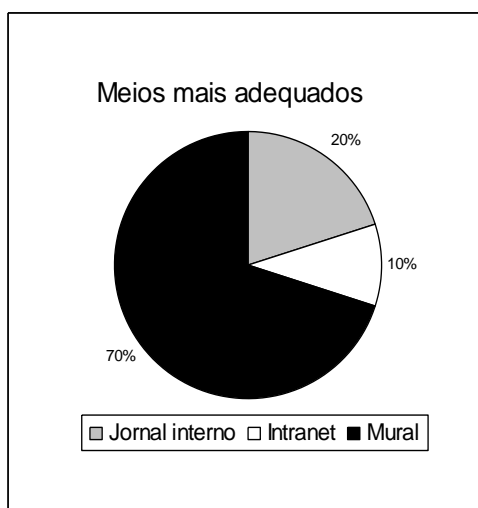
Assim, 60% dos entrevistados leram as duas últimas edições do jornal *Nossa Unidade*. Os 40% restantes leram apenas uma: desses, 25% leram a penúltima, e 75%, a última.



#### 4.3.2 Meios mais adequados para a difusão de informação

Em se tratando de funcionários de chão de fábrica da Michelin Unidade Campo Grande, deve-se relembrar que os veículos a que esses funcionários têm acesso são o jornal impresso, os murais, a Intranet (em áreas sociais da fábrica), as reuniões com a chefia, o *Bib News* (jornal produzido pela unidade da Barra da Tijuca, e distribuído para toda a América do Sul).

**Gráfico 6 Meios mais adequados**

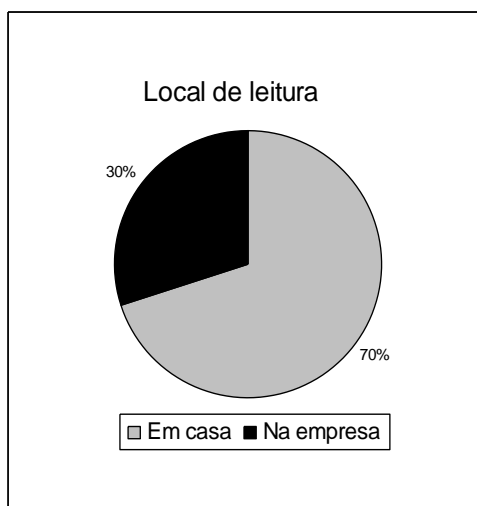


Independente do nível de interesse desses funcionários em receber as informações, 70% consideram o mural como o canal mais adequado para recebê-las; 20%, o jornal interno, e 10%, a Intranet.

A preferência pelo mural é apontada devido sua ampla difusão e atualidade das informações. Por outro lado, quem opta pelo jornal, aponta a maior quantidade de informação e a possibilidade de ser levado para casa.

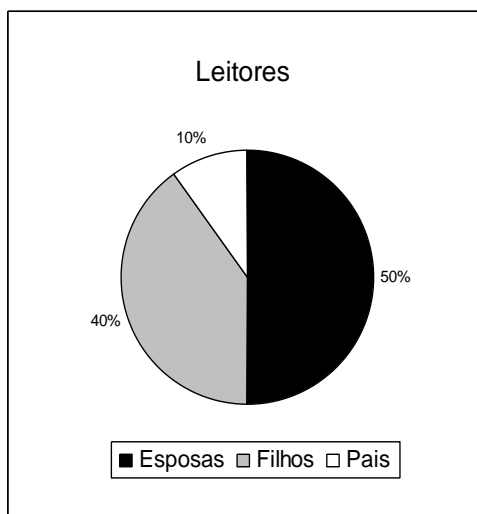
### 4.3.3 Local de leitura do jornal Nossa Unidade

**Gráfico 7 Local de leitura**



Dos 10 funcionários, 70% lê o jornal *Nossa Unidade* em casa, e 30%, na própria empresa. Esse resultado aponta para a realização de um dos objetivos do veículo: a integração com a família. Ao levar para casa, os funcionários revelam o grau de importância que atribuem ao veículo e a penetração das mensagens em seu ambiente privado.

Esse resultado é complementado por outra questão: “Alguém de sua família lê o jornal *Nossa Unidade*?”

**Gráfico 8 Leitores**

Dos entrevistados, 50% apontaram as esposas como leitoras assíduas dos veículos; 40% apontaram os filhos como os maiores interessados, e 10%, os pais. Nesse sentido, a importância do veículo dá-se ao permitir à família entender o dia-a-dia de trabalho, participar de concursos, sorteios e até elaborar uma receita culinária nova.

#### **4.3.4 A Finalidade de integrar as áreas da unidade fabril**

Um dos objetivos do jornal é a integração entre os departamentos e setores, e dos próprios funcionários através da informação. Para 90% dos entrevistados, o jornal atinge essa finalidade na Unidade.

#### **4.3.5 O Número de páginas do jornal Nossa Unidade**

Para 80% dos entrevistados, o número de páginas (oito) está ideal. O aumento poderia tornar o veículo “cansativo”, “pesado”, reduzindo o índice de leitura.

Em última análise, esse resultado aponta para uma característica do chão de fábrica como público-alvo: a preferência por informações rápidas.

#### 4.3.6 Os Textos

No ambiente fabril, é comum a utilização de linguagem técnica. No entanto, transferi-la para o veículo impresso pode significar a perda do interesse pela leitura, tanto do próprio funcionário, quanto de sua família.

Todos os entrevistados consideram os textos veiculados de leitura fácil, o que possibilita o entendimento dos familiares sobre as questões internas da empresa.

#### 4.3.7 As Fotos

As fotos são elementos de grande apelo visual no ambiente fabril. Baseado nisso, o jornal *Nossa Unidade*, sempre que possível, publica uma ou mais fotos por matéria.

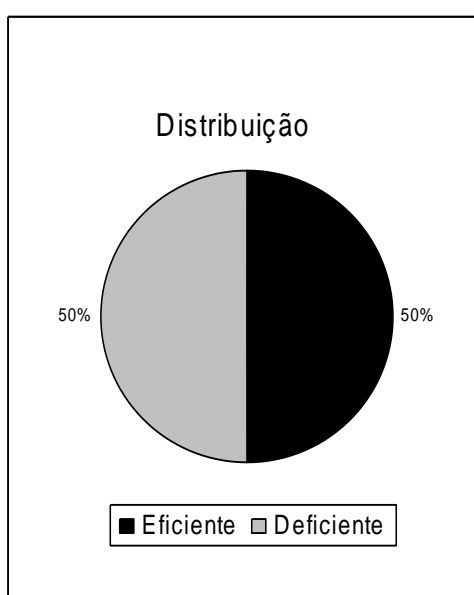
Outra característica pertinente ao *Nossa Unidade* é a supremacia do fator “homem” nas fotografias. Assim, o lema é: fotos de muitas pessoas.

Entre os entrevistados, 90% considera a utilização desse recurso como ideal no veículo.

#### 4.3.8 Sistema de distribuição do jornal Nossa Unidade

Inicialmente distribuído via malote nos setores, o jornal nem sempre chegava às mãos dos funcionários. Atualmente, é distribuído em mãos na portaria da fábrica, nos horários de entrada e saída de funcionários.

**Gráfico 9 Distribuição**



O resultado da pesquisa evidencia a divisão de opinião: 50% considera bom o mecanismo atual de distribuição, enquanto para os outros 50%, ele deve ser modificado. Nesse sentido, sugerem tanto a distribuição por correio, quanto nos setores, com os jornais nomeados.

#### 4.3.9 Os Assuntos que provocam maior interesse no jornal Nossa Unidade

Dadas 14 opções de temas para os funcionários entrevistados, que deveriam apontar os cinco assuntos de maior interesse, obteve-se os seguintes resultados: o tema que mais atrai (80% dos entrevistados) são os eventos que acontecem no clube da empresa (AESCEM), abordados na editoria “Aconteceu”, sempre marcada por muitas fotos; os assuntos de segurança, benefícios, saúde, novas tecnologias, resultados, entrevistas com funcionários receberam 50% dos votos cada um. Os menos votados foram recursos humanos, administração, qualidade, informática, mudanças na estrutura da empresa, lançamento de produtos e histórico da fábrica, com menos ou igual a 30% dos votos cada um.

**Tabela 1 Assuntos mais interessantes**

Temas	Foram apontados por:
Eventos do clube	80%
Saúde	50%
Segurança	50%
Novas Tecnologias	50%
Resultados da fábrica	50%
Entrevistas	50%
Benefícios	50%
Lançamentos	30%
História da fábrica	20%
Mudanças na estrutura	20%
Informática	20%
Recursos humanos	20%
Administração	20%
Qualidade	10%

#### **4.3.10 Resultados**

O jornal impresso interno e o mural são os principais meios de comunicação da Michelin Unidade de Campo Grande. O primeiro, na função de integrar as unidades da fábrica, em virtude de matérias sobre outros setores e funcionários, e o segundo, na de informar com rapidez e ampla difusão. Na realidade da unidade, um veículo complementa a atuação do outro, já que possuem funções distintas.

Perguntados sobre qual meio que melhor informa, o mural tem a preferência. Considera-se como motivo o fato de sua existência não ter sofrido cortes; enquanto o jornal, embora sua experiência também date do início da unidade, deixou de existir durante intervalos de tempo.

Mas além de integrar as áreas e informar, o jornal envolve a família, já que seu destino é, na maioria dos casos, a casa do funcionário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho e de toda a movimentação que provocou – a intensa pesquisa bibliográfica, as entrevistas e, principalmente, o estudo de caso – pude concluir que o chão de fábrica, hoje, na realidade brasileira, é um dos públicos mais importantes para as empresas industriais, a quem as informações devem dirigir-se prioritariamente. Essa constatação está muito além da idéia de um autor, em um parágrafo de livro, mas pôde ser gerada na prática, no dia-a-dia de conversa e contato informal com funcionários desse segmento. São eles que alavancam a produção, com o trabalho pesado e braçal, e com a própria motivação e descontração, que contagia o clima organizacional. Os sorrisos e brincadeiras, ao fim das oito incansáveis horas de trabalho, fazem deste um público especial. E não é só por isso. Além de funcionário, o chão de fábrica é leitor e cidadão e, como tal, deve ser informado.

A pesquisa sobre comunicação interna da ABERJE, de 2002, mostrou que, na busca por manter o relacionamento com o chão de fábrica, a maioria das empresas brasileiras ainda investe no tradicional jornal interno, mesmo com o advento das novas tecnologias. Pensar esse resultado unicamente como fruto da falta de acesso do segmento aos aparatos tecnológicos é subestimar características exclusivas do jornal como produtor de sentidos. Afinal, que meio virtual, baseado em *bits* e *bytes*, pode ser facilmente levado aos amigos da rua ou à casa do parente mais próximo, com uma foto estampada, destacando a realização de um trabalho bem feito? Que outro veículo tem, no funcionário, sua fonte, notícia e público-alvo? Ou que abraça a família do colaborador, como mais um membro a vestir a camisa da empresa? Se pararmos para analisar os meios tecnológicos sob essa ótica, veremos que eles não produzem o envolvimento emocional desse público leitor, e que, por vezes, a reação causada é contrária, de aversão, em função da falta de ambiência com os veículos. Mal comparando, é a mesma relação em que o jornal diário impresso, mesmo disponível na Internet, não teve sua venda extinta das bancas e não deixou de ser assinado pelo público. Muitos afirmam que precisam sentir o papel do jornal, ou que gostam de ler nas



conduções, durante a viagem. Que outro meio é tão democrático e pode se expandir na fábrica, em casa e na própria comunidade externa?

Na realidade, as novas tecnologias não produzem os mesmos efeitos e sentidos dos veículos tradicionais, de uma forma geral, sobre o público, e, por isso, não devem substituí-los; elas influenciam esses canais, impulsionando-lhes a evoluir e não pararem no tempo. Quando implantadas, passam a ocupar um espaço específico na comunicação do ambiente fabril, colaborando e integrando-se aos demais meios. Há muitos relatos de experiências frustradas - como vimos a do Banco do Brasil - na tentativa de acabar com seus veículos impressos.

As novas tecnologias também têm ajudado na criação de novas dinâmicas organizacionais, bem como no próprio deslocamento do valor, dentro das organizações, da produção industrial e tangível para o conhecimento e informação. Assim, é injusto manter esse público, essencialmente operacional, deslocado nesta nova conjuntura. É fundamental que as novas tecnologias da informação sejam aprimoradas e implantadas no ambiente organizacional para atingir todos os níveis hierárquicos.

Mas, para que as novas mídias se instalem nas organizações, não é preciso que o jornal ou o mural sejam extintos, ao contrário, ambos podem conviver, desempenhando papéis específicos, e constituindo parte do *mix* de comunicação interna da empresa. Contudo, para não ser substituído, o jornal deve se modernizar, pois nem mesmo o chão de fábrica lê um veículo que, nos dias de hoje, com amplos recursos gráficos e editoriais, mantém-se ultrapassado.

O estudo do jornal *Nossa Unidade*, na Michelin unidade Campo Grande, comprova a importância de veículos tradicionais no relacionamento com o chão de fábrica, ainda hoje, quando se discute a implantação das novas tecnologias de informação no ambiente organizacional. No ambiente fabril, com ampla necessidade de difusão da informação, os meios tecnológicos são uma realidade para os níveis hierárquicos mais elevados.

O tema é importante na medida que confere a real importância ao jornal interno e ao chão de fábrica e que abre novos horizontes para quem acredita na eficácia total dos meios tecnológicos ou no fim apocalíptico dos meios tradicionais.

Contudo, o assunto não está esgotado, tampouco a pesquisa concluída, e questões pertinentes ainda não podem ser respondidas conclusivamente, por exemplo, ainda não se pode afirmar se as novas tecnologias de informação, caso efetivamente

implantadas no ambiente fabril, adquiririam a adesão do chão de fábrica, e quais veículos, modernos ou tradicionais, se existindo concomitantemente, teriam a preferência desse público.

Este tema aponta para a necessidade de se discutir mais profundamente a relação entre meios modernos e tradicionais no ambiente organizacional, que ainda não é uma realidade concreta na maioria das empresas, mas que, acredito, o será no futuro. E, se assim for, que essa relação contribua para o desenvolvimento dos dois lados, com a troca de informação e experiência entre o que é tradicional e o que é moderno, sem que signifique a supressão de um pelo o outro, e sim, uma contribuição mútua para o fim da exclusão digital no ambiente fabril e a abertura de novas perspectivas tecnológicas no cenário brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Mônica. O fim do “jornalzinho”. *Business Communication Management*, ano 1, n. 6, 2005.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

BRAGA, Fernando Antonio Pereira. *Manual de comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CARDOSO, Cláudio (Org.) *Comunicação organizacional: novas tecnologias, novas perspectivas*. Lauro de Freitas: Unibahia Ed., 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. 1 v.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez; SILVA, Gerardo (Orgs.). *Capitalismo cognitivo: trabalhos, redes e inovação*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003.

DAMANTE, Nara. Boa comunicação interna é vantagem competitiva. *Comunicação Empresarial*, ano 9, n. 32, 1999. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

DEFLEUR, Melvin L.; BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da comunicação de massa*. 5.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 400 p.

DINES, Alberto. *O papel do jornal: uma releitura*. 4.ed. São Paulo: Summus, 1986.

FAUSTO, Boris. *A revolução de 30*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

FUSCO, Solange. E a comunicação interna com isso? *Comunicação Empresarial*, ano 10, n.35, 2000. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

GALVÃO, Alexander Patêz. *Da convergência tecnológica à convergência empresarial: o audiovisual como espaço de acumulação na era da digitalização*. 1998. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, Rio de Janeiro.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

GIOVANNINI, Giovanni (Org.). *Evolução na comunicação: do sílex ao silício*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GOLIN, Cida; MATTIA, Olivar Maximino; FLORES, Silvana Padilha. *Novas tecnologias na comunicação organizacional da indústria: tendências e impasses*. 2002. Disponível em: [www.uces.br](http://www.uces.br). Acesso em: 13 jun. 2005.

HILL, Telenia. De Tempos Modernos a Matrix: do contexto midiático da narrativa fílmica a uma reflexão, na contemporaneidade, sobre liberdade, reducionismo e complexidade. *Semiosfera: Revista de Comunicação e Cultura*, ano 3, n. 7, 2004. Disponível em: [www.eco.ufrj.br/semiosfera](http://www.eco.ufrj.br/semiosfera). Acesso em: 13 abr. 2005.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 4.ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KUNSCH, Margarida K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LANNES, L. S. *Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação*. 1998. Disponível em: [www.lslannes.com.br/monografia.htm](http://www.lslannes.com.br/monografia.htm). Acesso em: 13 abr. 2005.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMA, Gerson Moreira. *Releasmania: uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Summus, 1985.

LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

LORENZON, Gilberto; MAWAKDIYE, Alberto. *Manual de assessoria de imprensa*. São Paulo: Ed. Mantiqueira, 2002.

LUCENA, Valdecira Bezerra. *House-organ: um canal de relacionamento com o público interno*. /s.d./. Disponível em: [www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br). Acesso em: 14 nov. 2004.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, /s.d./.

NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2003. 1 v.

\_\_\_\_\_. *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005. 2 v.

\_\_\_\_\_; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresarias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto M.; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. *Comunicação e sociedade*, n. 38, 2002.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de comunicação*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Summus, 1987.

RIFKIN, Jeremy. *A era do acesso*. São Paulo: MAKRON Books, /s.d./.

ROCHA, Angela da. *Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, José Antônio; PLÁ DE LEÓN, Maria Lenilde Silva. *Jornal de empresa na prática*. São Paulo: STS, 1992.

STEINBERG, Fabio. Comunicação em tempos de globalização. *Comunicação Empresarial*, ano 8, n. 31, 1999. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, /s.d./.

TEMPOS Modernos. Direção: Charles Chaplin. United Artists; Charles Chaplin Productions, 1936. 1 filme (87 min.).

UCHÔA, Luciana. Informação e mercado globalizado. *Comunicação Empresarial*, ano 6, n.18, 1996. Disponível em: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br). Acesso em: 10 mar. 2005.

VALENTE, André. *A linguagem nossa de cada dia*. Rio de Janeiro: Leviatã Publicações, 1997.

VIANA, Francisco. *Comunicação Empresarial de A a Z: temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico*. São Paulo: Editora CLA, 2004.

\_\_\_\_\_. *De cara com a mídia: comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

[www.historianet.com.br](http://www.historianet.com.br). Acesso em: 13 abr. 2005.

[www.michelin.com.br](http://www.michelin.com.br). Acesso em: 04 maio 2005.

[www.portalcg.com.br](http://www.portalcg.com.br). Acesso em: 15 maio 2005.

[www.rorj.gov.br](http://www.rorj.gov.br). Acesso em: 03 maio 2005.



## ANEXO 1

*Entrevista com Paulo Henrique Soares, gerente geral da comunicação e imagem da Vale do Rio Doce, realizada por Michelle Cêa Santos, por telefone, em 15 de julho de 2004. Disponível no site: [www.multiplacomunica.com.br](http://www.multiplacomunica.com.br).*

### **Comunicação na Vale, alinhamento constante**

Anualmente, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) premia as melhores ações de comunicação em diferentes categorias e em diversos estados do Brasil. Na atual etapa dessa seleção, em que três empresas figuram como indicadas para cada uma das categorias em cada estado, salta aos olhos o número de vezes em que a Companhia Vale do Rio Doce aparece. A única conclusão a que se pode chegar é que o fato comprova os bons resultados alcançados pela reestruturação da comunicação na Companhia, com destaque para a área de Comunicação Interna. O feito não é resultado de grandes segredos, mas de muito trabalho. Ações bem planejadas e alinhadas ao planejamento estratégico da empresa, com uma linguagem uníssona para todos os públicos são os principais trunfos da equipe responsável por essa grande virada.

Nesta entrevista, Paulo Henrique Soares, gerente geral da comunicação e imagem da Vale do Rio Doce, fala um pouco dos principais desafios enfrentados pela equipe e da importância concedida ao público interno.

**Você participou da reestruturação da comunicação na Vale. Foi um grande trabalho que privilegiou o alinhamento e a integração em todas as ações. Quais os maiores desafios encontrados no planejamento desse trabalho?**

O maior desafio do departamento de comunicação foi o alinhamento das expectativas ao planejamento estratégico da empresa. Isso é ao que se visa cada vez mais.

**Que conceitos você considerou mais importantes no momento de traçar esse planejamento?**

São premissas que devem ser a base de toda área de comunicação corporativa: ter um planejamento das atividades, um alinhamento de discursos para todos os públicos e, principalmente, a integração entre as várias áreas de comunicação.

**Qual a importância da comunicação interna dentro desse planejamento integrado? Que parcela dos investimentos feitos em comunicação de uma forma geral essa área recebe?**

A comunicação interna é fundamental porque o público interno deve ser priorizado. O empregado tem dois papéis complementares: o de público interno propriamente dito e o de público externo e formador de opinião na comunidade onde vive. Alinhar ambos é fundamental. Quanto ao investimento, varia de empresa para empresa, número de



pessoas etc. Hoje, a Vale investe em comunicação interna 10% do orçamento de comunicação de todas as áreas.

**Quais os melhores resultados obtidos através das ações de comunicação interna?**

O objetivo da comunicação interna é garantir que o fluxo de informações aconteça da empresa para o empregado e do empregado para a empresa, e que venha dos gestores para a liderança. Isso é importante em função de um alinhamento na comunicação de todas as áreas.

**É difícil alinhar todas ações de comunicação em uma grande empresa?**

É um desafio grande. Primeiro, passa por um processo de fortalecimento, estruturação, ou desestruturação. Depende dos veículos que você pode utilizar como ferramenta entre a empresa e o empregado e vice-versa: o jornal interno, o jornal mural... A dificuldade maior é maximizar e potencializar a comunicação interna realizada pelos gestores da empresa (gerentes etc) – os porta vozes – que devem fazer a comunicação fluir no seu ambiente de trabalho. Assim, todo veículo é um suporte na comunicação, que deve ser “direta” ou “face a face”, mostrando para os gestores que esse também é o seu papel.

**Como avalia ou mensura os resultados das ações de comunicação interna desenvolvidas na Vale?**

É muito positiva. Constantemente realizamos auditorias internas e, recentemente, fizemos uma pesquisa que apontou para uma melhoria dos nossos veículos internos. Partimos agora para a potencialização dos gestores, que é o que o público quer.

**Como se dá essa potencialização?**

Potencializar os gestores é capacitar esses profissionais para uma comunicação face a face em sua área, como reunir frequentemente sua equipe para expor os assuntos da empresa, sejam positivos ou não.

**Que conselho daria a uma empresa que não conhece o poder da comunicação? O que pode acontecer com essa companhia no momento atual e no futuro?**

Essa empresa está perdendo tempo e dinheiro. Existem formas de se trabalhar sem usar a comunicação, mas serão mais caras e com menos resultados. É fundamental que a alta gestão da empresa esteja envolvida, alinhada. Quanto ao futuro, é difícil prever, mas algo é certo: a empresa pode até alcançar resultados, mas o desgaste será maior do que se usasse ferramentas de comunicação. Hoje, muito se discute sobre o valor intangível da empresa – que é o que vai para além da empresa e seus produtos e serviços. E a área de comunicação potencializa isso. Um exemplo é a Coca-Cola, cujo valor está mais na marca do que nos produtos, graças ao investimento em comunicação.

## ANEXO 2

*Entrevista com Luiz Chinan, criador e professor do curso “O House-organ do Século 21”, da ABERJE, realizada por Michelle Cêa Santos, por e-mail, em abril de 2005.*

### **Que importância você atribui ao *house-organ* para a organização de hoje?**

Vital, uma vez que vivemos na chamada era da sociedade da informação. Se, antes, o *house-organ* era uma resposta ao crescente movimento sindical (a idéia de dar um sentido de comunidade para funcionários diferente da oferecida pela ideologia dos sindicatos), agora a situação é bem mais complexa. Afinal, sem informação adequada, os colaboradores mal conseguem realizar as próprias tarefas. Se considerarmos que toda notícia é a construção de uma realidade social, as empresas não podem prescindir de criar as próprias, sob pena de estarem sujeitas a outros criadores, muitas vezes nocivos à elas. Agora, no século 21, o que vai contar cada vez mais é a construção das marcas. Sem as notícias, isso será apenas uma miragem para as companhias. Não é à toa que o vice-presidente mundial de marketing do McDonald's criou a expressão “Jornalismo das Marcas”. Para ele, a era do “Posicionamento” (a de uma idéia para um produto) está no fim. As empresas deverão saber contar múltiplas histórias sobre os seus valores, produtos e serviços, muitas vezes no formato de reportagens, para os públicos. Não é isso mesmo o que fazem as Custom Publishing?

### **Quais eram as principais características dos *house-organs* há algumas décadas?**

Está havendo uma revolução silenciosa no mundo dos *house-organs*. Principalmente no Brasil. Uma revolução que já é mais antiga nos EUA e na Inglaterra, países com saturação de mensagens publicitárias. Essa revolução chama-se “Custom Publishing”. Basta ver nas bancas revistas como OI, VIVO, V, HSM Management, entre outras, todas patrocinadas por grandes empresas de fora do ambiente de mídia. Mais do que qualidade gráfica ou estratégia comercial, a diferença de uma publicação de marca para um *house-organ* é o foco. Se, desde o início, jornais e revistas empresariais focavam as estratégias da fonte, agora passam a focar os interesses do leitor. A partir desses interesses, estabelecem as pautas e o enquadramento das notícias. É algo que muda completamente o modo de planejar e executar *house-organ*.

### **O que caracteriza o *house-organ* do século 21? Como deve ser em termos de linguagem gráfica e textual?**

No século 21, o que muda é a inversão de lógica editorial. O *house-organ* do século 21 parte do interesse do leitor para a estratégia da empresa. O talento do editor é justamente enquadrar a estratégia institucional em uma notícia de interesse para o público-alvo. Isso vale também para o planejamento gráfico. A regra mais importante é aquela celebrizada por Mario Garcia, do Poynter Institute: “*Show, dont tell!*”. O uso inteligente da diagramação e da infografia para mostrar em vez de explicar. Afinal, fotos e gráficos não são enfeites e, sim, informação.

**Você acha que há possibilidade do jornal impresso ser substituído pelas novas mídias?**

Acho. Quem não acha? Rupert Murdoch, o barão da mídia impressa na Austrália, Europa e nos EUA, alertou recentemente os seus executivos para prestarem atenção a Internet. E olha que ele ignorou a web por anos! Porém, pessoalmente, não acredito. Nesse ponto, sigo as teorias daqueles que acreditam que uma mídia não substitui outra. Uma pode modificar a outra, mas não substitui-la. A TV, o vídeo e o DVD não acabaram com o cinema. Pelo contrário. Basta ver as filas nas redes Cinemark.